

MANUEL OPÉRATIONNEL DE L'APPROCHE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

2023



Pour la rédaction de ce Manuel, prévu par la Convention 2022-2024 entre le ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale (MAECI) et l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement (AICS), un groupe de travail a été formé, composé:

du "Groupe Efficacia" de l'AICS (Valeria Buoninfante, Riccardo Morpurgo, Maria Gemma Pinto, Donatella Procesi, Andrea Resta, Teresa Savanella, Mirko Tricoli) et de Sogesid s.p.a (Gabriella Rossi Crespi, Andrea Stroppiana).

Nous remercions également le Sous-Directeur technique, Leonardo Carmenati, les bureaux thématiques de la Sous-Direction technique et les bureaux étrangers de l'AICS pour leur précieuse contribution.

SOMMAIRE

1. INTÉGRER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS UNE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS	pag 2
1.1. Introduction	pag 2
1.1.1. Le rôle du système Italien de coopération au développement	pag 2
1.2. L'évolution du concept d' "efficacité" dans le contexte international	pag 3
1.3. L'alignement de la coopération italienne sur le nouveau scénario	pag 4
2. THÉORIE DE L'APPROCHE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR)	pag 6
2.1. Théorie de l'approche de la gestion axée sur les résultats (GAR)	pag 6
2.1.1. Terminologie de la chaîne de résultats (CR)	pag 7
2.2. Les hypothèses du CL	pag 10
2.3. Les indicateurs du CL	pag 12
2.3.1. Les indicateurs d'objectif	pag 12
2.4. Différences et points de contact entre l'ACL, la GAR et la TdC	pag 14
3. LA THÉORIE DU CHANGEMENT DANS LE CADRE STRATÉGIQUE DE LA PROGRAMMATION TRIENNALE DE LA COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT	pag 15
3.1. Qu'est-ce que la théorie du changement (TdC)?	pag 15
3.2. La TdC dans le système italien de coopération au développement	pag 16
3.3. Comment utiliser la TdC	pag 17
3.4. Considérations finales	pag 17
ANNEXE I - THÉORIE DU CHANGEMENT (TDC) 2021-2023	pag 19

01 INTÉGRER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS UNE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

1.1. INTRODUCTION

Le Manuel opérationnel de l'approche de la gestion axée sur les résultats en matière de développement durable (plus brièvement, le Manuel) a pour but de fournir des indications théoriques et pratiques pour une gestion des programmes, des initiatives et des projets de l'Agence Italienne de Coopération au Développement (AICS) se basant sur une **approche axée sur les résultats (GAR)**.

L'élaboration d'une approche axée sur les résultats aide les gouvernements et les *partenaires de développement*¹ à relever des défis de plus en plus complexes, à adopter la résilience et à atténuer les risques, en veillant à ce que tous les partenaires et tous les efforts mis en œuvre contribuent à un impact positif sur le bien-être des personnes et de la planète.

Alors qu'il ne reste plus que sept ans pour mettre l'Agenda 2030 en œuvre, compte tenu de l'ampleur des défis globaux actuellement abordés (du changement climatique aux dommages causés par la pandémie mondiale, en passant par les conflits en cours) et de leurs effets dévastateurs sur les progrès du développement réalisés au cours des dernières années, la reprise économique et sociale n'a jamais été aussi cruciale. En effet, aujourd'hui, plus que jamais, les acteurs du développement sont appelés à conjuguer leurs efforts et à **maximiser l'impact des interventions individuelles** pour atteindre un développement durable collectif. Dans cette perspective, l'élaboration d'un cadre commun de résultats permet de tracer une trajectoire commune et de fournir des méthodes structurées pour gérer des défis complexes de manière efficace².

1.1.1 LE RÔLE DU SYSTÈME ITALIEN DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

À travers les indications qu'il contient, ce Manuel se veut un outil pratique pour inspirer l'action de l'AICS et faciliter des pratiques de développement plus harmonisées et ayant un impact majeur, à partir des priorités stratégiques définies par le document triennal de planification et d'orientation de la politique (DTPI) et en synergie avec l'ensemble du Système Italien de coopération au développement, dans l'esprit de la loi 125/2014.

La théorie du changement jointe au Manuel aligne les priorités du DTPI sur les piliers de l'Agenda 2030

¹ Ce terme englobe les ministères, les agences et les institutions fournissant des services de coopération bilatérale au développement, ainsi que les partenaires multilatéraux du développement, y compris les agences des Nations unies, les banques multilatérales de développement, les fonds mondiaux et les initiatives internationales.

² Impact by design - Effective Results Frameworks for Sustainable Development, 2023, consultable au lien suivant: [https://one.oecd.org/document/DCD\(2023\)17/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD(2023)17/en/pdf)

et propose des indicateurs concrets et mesurables sur les thèmes et secteurs prioritaires - par exemple, le renforcement des systèmes de santé et d'éducation, l'accès au plein emploi productif et au travail décent pour les jeunes et les femmes, le soutien aux processus de reconstruction et de stabilisation civile, l'amélioration des systèmes de production d'énergie renouvelable, le renforcement des capacités statistiques des pays partenaires, ainsi que la sauvegarde du patrimoine matériel et immatériel.

Il s'agit de secteurs stratégiques dans lesquels le Système Italien possède une excellence susceptible d'être impliquée et de servir de base au dialogue technique avec les pays partenaires et les autres donateurs bilatéraux et multilatéraux, afin d'assurer une meilleure qualité des projets, une plus grande harmonie avec les dynamiques de développement déjà en cours dans les pays d'intervention, et une meilleure capacité à mesurer les résultats obtenus.

1.2. L'ÉVOLUTION DU CONCEPT D' "EFFICACITÉ" DANS LE CONTEXTE INTERNATIONAL

À l'issue d'une série de conférences et de sommets internationaux qui se sont déroulés en 2015³ à Addis-Abeba et à Paris, la communauté internationale dispose désormais d'un nouveau cadre de collaboration ambitieux permettant à tous les pays de relever ensemble les défis communs. Il s'agit de **l'Agenda 2030 pour le développement durable**, approuvé par l'Assemblée générale des Nations unies en 2015³, construit autour de **17 objectifs de développement durable et de 169 cibles**, à atteindre d'ici 2030.

L'une des nouveautés principales de l'Agenda réside dans le fait que tous les pays, qu'ils soient à faible revenu ou avancés, doivent contribuer à la réalisation de ses objectifs. Par conséquent, chaque pays est tenu d'orienter ses politiques nationales et internationales en fonction des principes fondés sur les **cinq P : Population, Planète, Prospérité, Paix et Partenariats**.

L'Union européenne (UE) et ses États membres contribuent également à la réalisation de l'Agenda 2030 et, en signant le *Nouveau consensus européen pour le développement – "Notre monde, notre dignité, notre avenir"*, entendent fournir une nouvelle vision collective et un nouveau plan d'action pour parvenir à un développement durable⁴.

En prévoyant l'alignement de l'action extérieure de l'UE sur l'Agenda 2030 pour le développement durable, le *Nouveau consensus* représente la réponse de l'UE aux tendances et défis mondiaux les plus urgents. À travers celui-ci, l'UE et ses États membres réaffirment leur engagement à appliquer les **principes fondamentaux de l'efficacité de la coopération au développement** adoptés à Busan en 2011 et renouvelés lors de la Réunion de haut niveau de Nairobi en 2016. Ces principes sont les suivants : **1) appropriation des priorités de développement par les pays partenaires ; 2) gestion axée sur les résultats ; 3) partenariats inclusifs ; 4) transparence et responsabilité réciproque**. Il est donc important que les gouvernements et les pays partenaires collaborent efficacement pour obtenir des résultats durables et veiller **à ce que personne ne soit laissé pour compte**.

L'UE et ses États membres appliquent désormais les principes d'efficacité du développement stipulés dans le **Partenariat mondial pour une coopération au développement efficace** (en anglais GPEDC – Global Partnership for Effective Development Cooperation)⁵, et s'adaptent à ce qui sera convenu dans les forums qui suivront, le plus récent étant le nouveau Forum de Busan en décembre 2023.

³ Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 A/RES/70/1. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.

⁴ *The European Consensus on Development – "our world, our dignity, our future"*, consultable au lien suivant: https://international-partnerships.ec.europa.eu/system/files/2019-09/european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf

⁵ Le *Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement* est le principal instrument multilatéral de promotion de l'efficacité du développement afin de maximiser l'efficacité de toutes les formes de coopération au développement en faveur des populations, de la planète, de la prospérité et de la paix. Il réunit des gouvernements, des organisations bilatérales et multilatérales, la société civile, le secteur privé et des représentants des parlements et des syndicats qui se sont engagés à renforcer l'efficacité de leurs partenariats de développement. <https://www.effectivecooperation.org/landing-page/about-partnership>

L'Italie participe également au GPEDC et à la mise en œuvre des principes de l'efficacité et, toujours dans le cadre OCDE/CAD, à la **Results Community**⁶, un réseau informel consacré à la gestion axée sur les résultats pour une coopération efficace.

La Results Community est une plateforme d'échange sur les connaissances, les informations, les bonnes pratiques et les difficultés rencontrées par les pays membres, et donne des orientations stratégiques pour guider le dialogue avec les pays partenaires. Elle a également contribué au processus de révision des principes directeurs de la gestion axée sur les résultats en matière de développement durable se retrouvant dans les Principes directeurs pour une gestion axée sur les résultats en matière de développement durable (en anglais : *Guiding Principles on Managing for Sustainable Development Results "MfSDR"*)⁷.

1.3. L'ALIGNEMENT DE LA COOPÉRATION ITALIENNE SUR LE NOUVEAU SCÉNARIO

La coopération italienne, en particulier à travers le rôle de l'AICS, s'aligne sur le débat international sur l'efficacité des interventions et, par conséquent, **introduit progressivement l'approche GAR**.

La référence à l'utilisation des logiques GAR apparaît déjà dans la loi 125/2014, où au 3^{ème} alinéa de l'article 2, il est spécifié que, dans la mise en œuvre des initiatives de coopération au développement, "l'Italie assure le respect des principes de l'efficacité (...) et de la gestion axée sur les résultats convenus au niveau international".

La *Peer Review* du CAD de l'OCDE de 2019 a donné une impulsion dans cette direction, en reconnaissant le parcours entamé par l'Italie pour mettre en place un système de gestion axé sur les résultats, allant du niveau stratégique au niveau opérationnel, en passant par la gestion des connaissances, et en réitérant l'importance de réviser le système et la culture qui existaient jusqu'alors, qui étaient davantage orientés vers des projets individuels plutôt que vers la réalisation de résultats stratégiques⁸.

Sur la base de ces prémisses, un certain nombre de documents importants ont été produits, tout d'abord le *Piano dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo e della Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo del MAECI per l'efficacia degli interventi 2020-2022 (Plan de l'Agence italienne pour la coopération au développement et de la Direction générale pour la coopération au développement du MAECI pour l'efficacité des interventions 2020-2022)*⁹, puis le document de politique générale intitulé *Cooperazione Pubblica allo Sviluppo (CPS) - Verso una gestione orientata ai risultati di sviluppo sostenibile (Coopération publique pour le développement (CPS) - Vers une gestion du développement durable axée sur les résultats)*

⁶ [https://www.oecd.org/dac/results-development/results-community.htm#:~:text=The%20Results%20Community%20is%20an,Development%20Assistance%20Committee%20\(DAC\).](https://www.oecd.org/dac/results-development/results-community.htm#:~:text=The%20Results%20Community%20is%20an,Development%20Assistance%20Committee%20(DAC).)

⁷ Les principes directeurs de la gestion axée sur les résultats en matière de développement durable (MfSDR) visent à aider les organisations à relever les défis complexes de la coopération pour atteindre les résultats escomptés et soutenir efficacement le développement durable. Ces principes réitérent l'importance de la gestion axée sur les résultats dans le cadre de la coopération au développement, en tenant compte de l'évolution du contexte et de l'ensemble des acteurs concernés. Ces principes sont les suivants : 1. Soutien des objectifs de développement durable et des changements souhaités ; 2. adaptation au contexte ; 3. Renforcement de l'appropriation par les pays, la responsabilité mutuelle et la transparence ; 4. maximisation de l'utilisation des informations sur les résultats pour l'apprentissage et la prise de décision ; 5. Promotion d'une culture axée sur les résultats et l'apprentissage ; 6. Elaboration d'un système de gestion axée sur les résultats gérable et fiable. [https://one.oecd.org/document/DCD/DAC\(2019\)37/FINAL/En/pdf#:~:text=Managing%20for%20Sustainable%20Development%20Results%20\(MfSDR\)%20Approaches%20should%20maximise%20the,that%20leaves%20no%20Done%20behind.&text=MfSDR%20supports%20the%20achievement%20of%20sustainable%20development%20outcomes.](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC(2019)37/FINAL/En/pdf#:~:text=Managing%20for%20Sustainable%20Development%20Results%20(MfSDR)%20Approaches%20should%20maximise%20the,that%20leaves%20no%20Done%20behind.&text=MfSDR%20supports%20the%20achievement%20of%20sustainable%20development%20outcomes.)

⁸ *Peer Review de l'OCDE sur la coopération au développement – Italie 2019, consultable en italien au lien suivant: https://www.aics.gov.it/wp-content/uploads/2020/05/PeerReviews_Italy-red.pdf*

⁹ *Plan AICS-DGCS pour l'efficacité des interventions (2021-2022) disponible au lien suivant : https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2019/12/2019_11_19_final_piano_aics-dgcs_efficacia_interventi.pdf*

(présenté par l'AICS au comité mixte en décembre 2021).

Ces documents jettent les bases d'une gestion des programmes et des projets axés sur l'impact à moyen et à long terme, plutôt que sur les résultats d'activités individuelles.

Un pas supplémentaire vers l'intégration d'un système de gestion axé sur les résultats dans la coopération au développement a été franchi à partir de l'exercice de programmation 2022, grâce à l'adoption d'une **théorie du changement (TdC)** qui traduit en résultats les indications déjà présentes dans le Document triennal de planification et d'orientation de la politique 2021 - 2023 (DTPI).

Ce manuel se veut donc un guide opérationnel pour l'utilisation de la TdC. En partant de la dernière version pour 2023 (en annexe), il est proposé comme l'outil qui accompagne les opérateurs du secteur lors des phases d'identification, de formulation, de mise en œuvre et de suivi des initiatives et des programmes de coopération.

THÉORIE DE L'APPROCHE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR)

2.1. LA CHAÎNE DE RÉSULTATS – DÉFINITION DES DIFFÉRENTS NIVEAUX

Comme concept et terminologie, **la chaîne de résultats (CR)**, trouve son origine dans le concept de "gestion axée sur les résultats", une philosophie et une pratique de gestion qui se sont progressivement développées au cours du siècle dernier. Cette approche se concentre sur la mesure et l'obtention de résultats spécifiques plutôt que sur la simple mise en œuvre d'activités ou de processus. La CR est l'expression d'une **approche de gestion axée sur les résultats (GAR)**, qui vise à garantir que chaque phase d'un projet contribue efficacement à la réalisation d'objectifs plus élevés, y compris des objectifs à long terme.

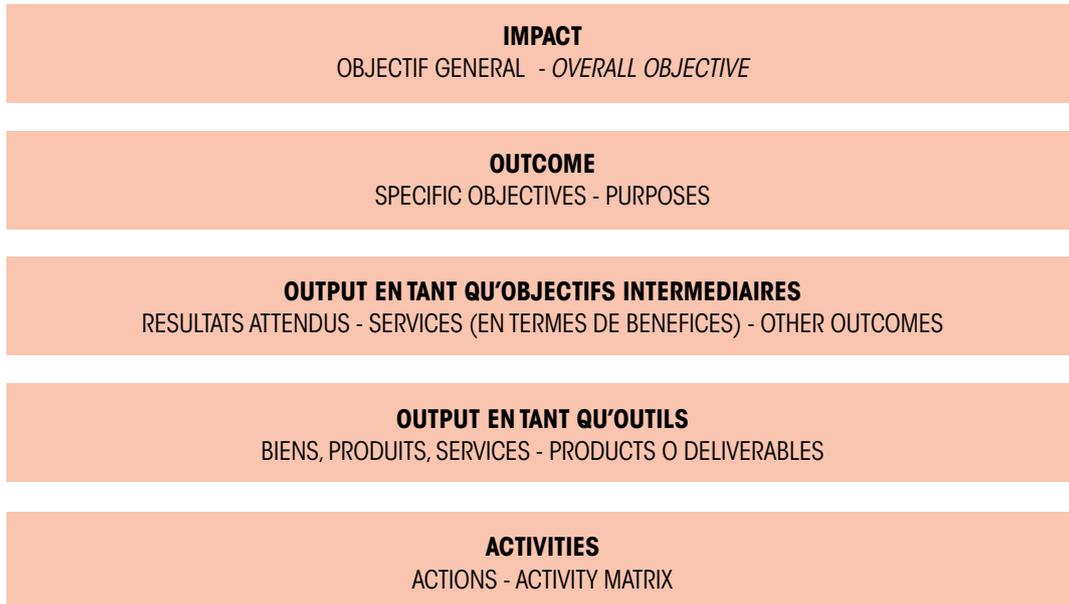
L'utilisation de la CR dans le cadre de la coopération internationale, comme dans le cas de la coopération de l'UE ou du système des Nations Unies, est liée au modèle du **cadre logique (CL) ou en anglais Logical Framework (LF)**.¹⁰ Le CL était à l'origine une méthode développée par l'USAID (Agence américaine pour le développement international) pour améliorer la planification et l'évaluation des projets. Depuis lors, cette approche a été adoptée et adaptée par diverses organisations internationales, dont l'UE, dans le cadre de programmes de développement et de coopération, afin de garantir leur efficacité, leur efficience et leur adéquation avec les objectifs en matière de développement durable.

Le CL (ou LF en anglais) se distingue à son tour de **l'Approche du Cadre Logique (ACL)**, même s'il s'agit de concepts étroitement liés et souvent utilisés de manière interchangeable dans le contexte de la gestion des initiatives de coopération. Les principales différences résident dans le fait que, tandis que l'ACL est un processus qui guide l'analyse et les décisions lors de chaque phase du cycle de vie du projet, le CL (ou LF) est un produit représenté sous la forme d'une matrice, qui synthétise et visualise les composantes clés d'une initiative et constitue le résultat final du processus de l'ACL.

En passant à l'analyse de la structure de la CR, celle-ci est composée de **cinq niveaux (impact, réalisation, output en tant qu'objectifs intermédiaires, output en tant qu'outils, activités)**, bien que seuls quatre niveaux soient souvent représentés de manière formelle. En effet, les activités ne font pas rigoureusement partie de la CR, mais de la "matrice d'activités", comme la définit l'UE, et sont donc souvent situées en dehors de la chaîne de résultats. Néanmoins, par convention, les activités, qui se situent en dessous des quatre autres niveaux, sont considérées comme faisant partie de la CR.

¹⁰ Au début du CL et jusqu'à la première décennie du nouveau millénaire, la chaîne de résultats était appelée "logique d'intervention".

Une visualisation graphique de la CR est proposée ci-dessous.



Les deux niveaux marqués par le terme extrant sont ceux qui peuvent prêter le plus à confusion. Ceux-ci seront examinés par après. En revanche, les **input/ressources** se trouvent en dehors de la CR. Dans une visualisation logique verticale, elles seraient situées sous les activités.

2.1.1 TERMINOLOGIE DE LA CHAÎNE DE RÉSULTATS (CR)

Voici une définition des différents termes qui composent la chaîne de résultats, compte tenu que ce n'est pas le nom utilisé pour chaque niveau logique qui est important, mais la signification qui lui est attribuée.

2.1.1.1 Impact (ou objectif/s général/aux)

L'impact est un bénéfice que l'on atteint à long terme, c'est-à-dire après avoir atteint l'objectif spécifique et donc après la fin de l'initiative et en tant que conséquence et effet de l'obtention de la réalisation elle-même. Il doit être cohérent avec les ODD de l'Agenda 2030 (ou les 169 cibles), en décrivant les retombées positives, soit directement sur les bénéficiaires, voire sur l'ensemble de la communauté. Pour cette raison, les impacts peuvent être multiples, car les effets d'un changement important ne se limitent pas souvent à un seul aspect ou à un seul secteur.

L'impact ne doit en aucun cas être formulé de manière générique (comme, par exemple "amélioration de la qualité de vie"), mais doit être formulé de manière précise et sans ambiguïté, en décrivant de manière claire et compréhensible les bénéfices que l'initiative apportera après sa conclusion.

Si d'une part, l'impact est défini comme une fonction de la réalisation, en décrivant ses effets, d'autre part, l'impact doit faire partie de la stratégie préexistante par rapport au choix du changement à réaliser par le biais de l'initiative. Ce changement doit s'inscrire dans la logique à long terme que l'organisation promotrice a établie en amont.

Impacts (Overall Objective(s))

Il décrit les **effets** que le résultat contribue à atteindre **après** la fin de l'initiative, conformément aux **ODD**. Il montre l'**intégration** de l'initiative, qui s'inscrit, avec son résultat, dans leur flux. Il **ne relève donc pas du contrôle** direct de l'initiative.

Les cinq éléments indiqués dans l'encadré en gras doivent être présents simultanément dans la formulation de l'impact dans la logique de la GAR.

L'impact est un vaste concept qui englobe tous les effets: prévus et imprévus, positifs et négatifs, directs et indirects, attribuables à l'initiative, après sa conclusion (long terme).

2.1.1.2. Outcome (ou objectif spécifique)

L'outcome (ou objectif spécifique) est le "centre de gravité" de l'initiative. Elle exprime **l'amélioration d'une condition négative liée au groupe cibl** (du chômage à l'emploi, de la maladie à la santé, de l'exclusion à l'inclusion, etc.), parfois elle peut exprimer un changement important pour le bien-être du même groupe (augmentation de la production, de la sécurité, de la scolarisation, de la sauvegarde de la biodiversité, du patrimoine culturel, etc.). Elle désigne la réussite du projet, le motif de l'utilisation des fonds et des ressources, ainsi que l'objectif à atteindre **à la fin de l'initiative**.

C'est le pari (entre le donateur et l'organisme chargé de la mise en œuvre) sur lequel le projet ne garantit pas et ne peut pas garantir le contrôle (bien qu'il en conserve la responsabilité), parce qu'il est le résultat du **changement de comportements en dehors de l'initiative elle-même**.

Outcome (Objectif spécifique)

Elle décrit le **changement** que l'initiative veut produire **dans le cadre de son déroulement**, conformément **aux ODD** et leurs cibles. Il s'agit d'un **bénéfice important pour le groupe cible** qui s'obtient par le biais d'un **changement dans leurs comportements**, qui **échappe donc au contrôle** direct de l'initiative, mais auquel celle-ci contribue de manière significative.

Si les six éléments mis en évidence en gras dans l'encadré ci-dessus ne sont pas tous réalisés simultanément, l'outcome n'est pas exprimée correctement. Par conséquent, les déclinaisons de outcome telles que "institutions renforcées ; fonctionnaires formés ; PPP constitué, etc." ne sont pas correctement formulées dans une logique de GAR.

L'outcome, tout comme l'impact, doit également faire référence aux ODD et aux cibles de l'Agenda 2030. La communauté internationale souligne également l'importance qu'elle soit **unique dans les projets**, alors qu'elle peut être multiple dans les programmes intégrés.

2.1.1.3. Les deux acceptions d'output

Les output peuvent apparaître à deux niveaux: comme l'expression d'objectifs intermédiaires, ou dans le sens d'outils, entendus comme des biens ou des produits (voire des services) réalisés au cours de la phase d'exécution. Il s'agit de deux niveaux similaires dans leur appellation, mais ayant un contenu profondément différents.

La plupart des donateurs utilisent la terminologie "output" pour les deux définitions, même s'il s'agit de niveaux de la CR ayant des caractéristiques complètement différentes et qui nécessitent donc des indicateurs de nature différente.

Les deux acceptions font également partie du CL, bien que la première (output en tant qu'objectifs soit

qualitativement plus importante en termes d'informations transmises par rapport à la seconde (output en tant qu'outils), qui est déjà en partie indirectement contenue dans la description des activités.

Ce qui unit les deux niveaux d'output et les différencie du niveau supérieur de outcome est le contrôle que l'initiative exerce sur leur obtention. Comme ils font tous deux partie de la stratégie choisie pour obtenir l'outcome, ils doivent pouvoir être "contrôlables" et ne peuvent pas être conditionnés par des comportements de tiers, ni par des facteurs sur lesquels l'initiative ne peut exercer aucun contrôle.

Les output peuvent également être considérées comme des **étapes intermédiaires** nécessaires, mais insuffisantes pour la réussite de l'initiative, sur lesquelles le suivi doit, de préférence, concentrer son attention dans l'exercice de sa fonction d'aide à la gestion.

2.1.1.4. Output comme objectifs intermédiaires (Résultats attendus – services en termes de bénéfice)

Le troisième niveau de la CR contient les output dans l'acception d'objectifs intermédiaires. Ce niveau, qui correspond aux "résultats attendus", décrit les services (bénéfiques) fournis par les output comme outils permettant d'obtenir l'outcome.

Ces objectifs intermédiaires, dans l'approche ACL, ressortent de l'arbre des objectifs (qui, de par sa nature, ne peut contenir ni biens ni produits, mais plutôt des objectifs).

Par après, nous verrons comment, dans la TdC annexée à ce document, les output identifiés représentent les stratégies possibles (au niveau du projet) utilisées pour obtenir l'outcome. Ils doivent donc être compris dans leur sens d'"objectifs intermédiaires" et non dans celui de "produits" (biens ou services).

Il convient de mentionner qu'au niveau international, certains donateurs ont tendance à identifier le terme "output" dans la CR en lui attribuant uniquement le niveau d'output comme "produits", étant donné que ces derniers sont généralement plus faciles à mesurer. Cependant, il faut garder à l'esprit que, par exemple, un hôpital ou un barrage, ainsi qu'un cours de formation ou une campagne d'information, peuvent être considérés à la fois comme des biens et des services, mais ne constituent pas encore un bénéfice (ni, par conséquent, un objectif), et devraient donc être inclus dans le niveau 4 "output en tant qu'outils", car ils ne peuvent pas être configurés comme des objectifs intermédiaires¹¹.

Output comme objectifs intermédiaires (Résultats attendus)

*Elles décrivent les **services (bénéfiques)** fournis par les outils (output en tant qu'outils) permettant d'obtenir l'outcome. Comme ils font partie des stratégies choisies par l'initiative, ils sont **sous son contrôle**.*

2.1.1.5. Output en tant qu'outils (biens, produits, services)

Les output peuvent également être compris et formalisés comme des outils, tangibles ou intangibles, des biens et des produits conçus pour fournir un service.

Dans cette optique, l'hôpital, le cours de formation, l'école ou la campagne de sensibilisation sont les outils, tandis que l'accès aux soins de santé, la capacité acquise, l'accès à l'éducation, la sensibilisation sont les outcome intermédiaires accomplies par les outils eux-mêmes et acquis grâce à leur utilisation.

Il ne faut donc pas confondre une brochure (outil) et l'information qu'elle contient (service fourni par la

¹¹ Le débat sur les deux concepts, au sein de l'UE, a conduit EuropeAid en 2017 à reformuler la chaîne de résultats dans les PRAG 2018 et 2019 avec le niveau "Autres réalisations" incluant les "réalisations intermédiaires".

brochure) ; un cours de formation (outil) et les compétences acquises pour faire quelque chose de différent (service fourni par la formation) ; une école ou un hôpital (outil) et l'accès à l'éducation ou aux soins de santé (service fourni par l'école et l'hôpital).

Les outils et les bénéfices produits grâce à leur utilisation doivent alors être mesurés à l'aide d'indicateurs d'une nature totalement différente et tous deux doivent être représentés à la fois dans la CR et dans le CL.

Output en tant qu'outils (biens, produits, services)

Ils décrivent les outils, **tangibles ou intangibles**¹² les biens, les produits, les services, que l'initiative met en place pour fournir les services (niveau supérieur). Comme on peut le constater, ils sont **sous le contrôle** (total) de l'initiative.

2.1.1.6. Activités

Également appelées Actions, les activités constituent la partie opérationnelle de l'initiative. Elles représentent ce qui est réalisé avec les ressources disponibles. Chaque activité implique presque toujours un ou plusieurs produits (output en tant qu'outils). Afin d'éviter que le nombre d'output soit égal ou supérieur au nombre d'activités, il est conseillé de ne sélectionner que les output matériels et tangibles jugés les plus importants.

Activités

Tout ce qui se **fait** et qui a **besoin des ressources** de l'initiative pour exister (humaines, physiques, financières et temporelles). L'initiative en est **directement responsable** et en a le contrôle total.

2.1.1.7. Input

Les ressources peuvent être de nature différente. Dans une logique verticale de cause à effet, elles se situent en dessous des activités.

Input

Ressources humaines, ressources matérielles, ressources financières, ressources en temps.

2.2 LES HYPOTHÈSES DU CL

Dans le CL, les hypothèses constituent la base d'une analyse correcte du risque et se retrouvent dans la dernière colonne de la matrice. Ci-dessous, voici deux définitions¹³ des hypothèses qui diffèrent peu l'une de l'autre, mais qui, dans leur ensemble, contribuent à clarifier la signification de ce terme.

Les hypothèses sont:

- Les prémisses externes au projet qui sont importantes pour que la séquence décrite dans la CR soit respectée;
- Les suppositions, situées en dehors de l'intervention du projet, qui sont indispensables pour le déroulement des activités et la préparation des output permettant d'atteindre les objectifs envisagés à tous les niveaux.

¹² Les outils **tangibles ou matériels** sont ceux qui restent lorsqu'une activité est terminée (par exemple, un hôpital, un dépliant, un site web, la rénovation d'une école). Les outils **immatériels ou intangibles** coïncident avec une partie des activités, car leur vie se conclut avec ces activités (par exemple, un cours de formation, un spot radio, une campagne télévisée...).

¹³ A. Stroppiana, "Progettare in contesti difficili", Franco Angeli, Roma, 2009.

De par sa nature, une hypothèse revêt toujours un caractère d'incertitude. En effet, on parle **d'hypothèses externes au projet**, dont la véracité est supposée, mais dont la certitude n'est jamais absolue.

Les hypothèses impliquent toutefois des facteurs de risque ; le fait qu'elles soient toujours exprimées de manière positive dénote la prévision/l'espoir que le risque qu'elles dissimulent ne se concrétisera pas. La signification intrinsèque des hypothèses est bien expliquée dans la TdC, selon laquelle les processus de changement ne se produisent pas de manière linéaire (si je fais A, j'obtiens B), mais de manière fortement multidirectionnelle et interconnectée. La TdC soutient que toute action peut contribuer à l'apparition d'un effet, qui n'est pas seulement attribuable à cette action, mais à une multiplicité d'autres conditions externes et parallèles qui doivent être réunies pour que le changement se produise. Nous passons d'une logique dite d'attribution à une logique dite de contribution ; cette logique est fixée par l'analyse des hypothèses dans l'approche GAR qui, de ce point de vue, est totalement alignée sur l'approche de la TdC.

Grâce à une analyse d'hypothèses effectuée correctement, il est donc possible de mettre en évidence toutes les interconnexions nécessaires à la réalisation d'un objectif, interconnexions qui constituent la TdC.

En général, les hypothèses d'une initiative sont identifiées à partir d'une analyse de risque qui repose sur **trois piliers** différents:

1. Risques découlant de ce que le projet a choisi de faire (comparaison entre les activités et ce qui pourrait ne pas aller dans la direction souhaitée au cours de leur déroulement) ;
2. Risques découlant d'obstacles non éliminés par les activités (analyse comparative des obstacles qui devraient être éliminés par les activités et de ceux que les activités n'envisagent pas ou n'éliminent pas, mais qui entravent le changement) ;
3. Risques découlant d'éventuels effets négatifs et indésirables susceptibles de se produire (hypothèses qui ressortent d'une analyse des effets négatifs et imprévus liés à l'initiative).

Les hypothèses accompagnent l'initiative non seulement dans sa formulation, mais aussi dans son exécution, de sorte qu'il soit opportun d'envisager leur éventuel remaniement en cours de réalisation. Cela implique un suivi continu de leur "persistance en tant que facteurs positifs".

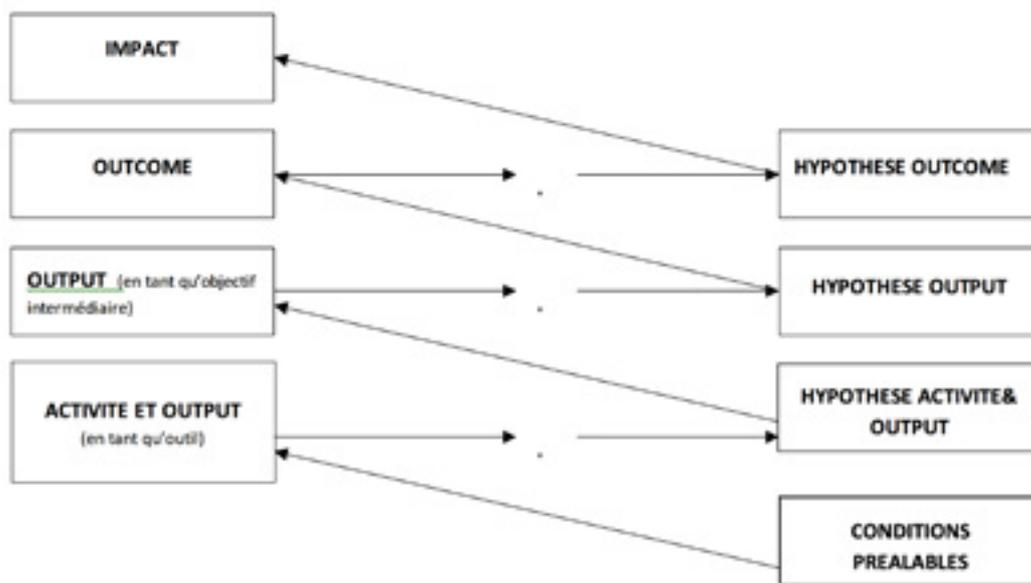
Dans la phase de suivi, il est important de vérifier constamment les hypothèses et leurs indicateurs, qui doivent être à la fois efficaces et efficients, contextuels et basés sur des hypothèses périodiquement actualisées.

Une hypothèse doit être incluse dans le CL si ces deux conditions sont réunies simultanément:

- a) l'hypothèse a une marge assez concrète de ne pas se réaliser (le risque qu'elle dissimule est donc réel) - **Facteur de probabilité.**
- b) l'absence de réalisation porterait un préjudice grave à l'initiative - **Facteur de pertinence.**

Les hypothèses, dans leur fonction de "passerelle" entre deux niveaux différents de la CR, répondent à une logique dite "en zig-zag", car elles relient, comme le montre la figure ci-dessous, chaque case à celle qui la précède. La logique en zig-zag doit être lue comme suit:

- Si les hypothèses identifiées comme **conditions préalables** sont confirmées et restent véridiques, il est possible de donner suite aux activités et de préparer les outcome utiles prévus sur lesquels l'initiative a un contrôle total;
- Les activités et leurs outcome utiles, si les hypothèses à leur niveau sont confirmées, conduiront aux



- output de deuxième niveau prévus (output en tant qu'objectifs intermédiaires);
- Les output (en tant qu'objectifs intermédiaires), si les hypothèses à leur niveau sont confirmées, conduiront à l'outcome qui leur est liée;
- L'outcome, si les hypothèses à leur niveau sont confirmées, mèneront à l'impact de l'initiative;

2.3. LES INDICATEURS DU CL

Dans la CR, les niveaux pour lesquels la présence d'indicateurs est requise sont : l'impact, l'outcome et les output (des deux niveaux).

Les indicateurs des trois premiers niveaux de la CR (impact, outcome, output en tant qu'objectifs intermédiaires) revêtent une nature différente par rapport aux indicateurs d'output en tant d'outils.

Les premiers, appelés **indicateurs d'objectifs** (parce qu'ils mesurent les "niveaux cibles", c'est-à-dire l'impact, la outcome, les output en tant qu'objectifs intermédiaires) sont les plus complexes à formuler, à suivre et à évaluer, mais ils fournissent des informations qui accompagnent l'initiative dans la poursuite de ses objectifs (impact et efficacité).

Les seconds, appelés **indicateurs d'extrants**, sont des mesures descriptives des produits, des biens et des services que l'initiative fournit et met à disposition par le biais de ses activités. Ce sont les indicateurs les plus immédiats et les plus simples à formuler, car ils décrivent les caractéristiques des produits au niveau de leurs éléments "dénombrables". Ils peuvent se limiter à décrire le nombre de quelque chose (personnes formées, unités de surveillance des rivières installées, km de route réparées, brochures distribuées, etc.) ou se concentrer sur certaines des qualités requises par les produits eux-mêmes (hommes/femmes, valides/handicapés, autochtones/non autochtones... parmi les participants à un cours ; typologie de destinataires d'une campagne de sensibilisation, situation géographique des écoles construites ou des routes réparées, etc.).

2.3.1. LES INDICATEURS D'OBJECTIF

Plus précisément, **les indicateurs d'objectifs** représentent une tentative de fournir une description spécifique et détaillée d'idées et de concepts qui ne sont pas sans ambiguïté et difficiles à quantifier. Ils sont également utiles pour qualifier et quantifier des termes génériques comme, par exemple, "amélioré", "augmenté", "facilité",

“réduit”, etc. Parallèlement, ils constituent l’outil principal pour donner une définition non subjective à des objectifs dont les significations peuvent être interprétées différemment, lorsqu’ils reflètent des concepts aux multiples facettes et interprétations.

Les indicateurs d’objectifs, dans la chaîne des résultats, représentent les **traces empiriques** laissées par la réalisation des objectifs à différents niveaux, des traces qui sont donc détectables par nos sens, visibles, évidentes et perceptibles. Une bonne définition d’un indicateur le décrit comme “un niveau observable d’un concept étudié”¹⁴.

Les indicateurs ne sont pas des descriptions objectives, mais des représentations partagées et donc provisoires et modifiables. Si nous voulons traduire un concept de manière à ce qu’il soit détectable empiriquement, nous devons le rattacher à ce que nous définirons une “variable”.

Dans la formulation des CL et des CR, les objectifs sont parfois exprimés avec des concepts simples et assez facile à décrire à l’aide des variables observables et mesurables ; dans d’autres cas, ils sont exprimés par des concepts et des définitions complexes (comme l’intégration sociale, l’émancipation des femmes ou la sensibilité environnementale) qui ne peuvent être décrits avec une seule variable, mais qui doivent être décomposés en de nombreuses variables différentes. Puisque **tout objectif est toujours un bénéfice**, le bénéfice implique nécessairement un changement qui, de par sa nature, sera toujours détectable et, par conséquent, mesurable. Tout changement laisse toujours une trace, de sorte qu’il n’existe pas d’objectifs non mesurables. Nous pourrions plutôt dire que tous les objectifs ne sont pas mesurables avec un seul indicateur.

Prenons par exemple le concept d’“émancipation des femmes”. Il peut se traduire par un ensemble de variables comme : avoir un emploi ; décider de son temps libre ; disposer de son salaire ; avoir son mot à dire sur le nombre et l’éducation des enfants ; choisir qui épouser ; pouvoir décider de faire des études et dans quelle matière. Traduire un concept de cette nature en termes observables et donc mesurables, signifie aller de l’aspect général à l’aspect particulier, en cherchant le maximum d’affinités de sens, en sachant que la correspondance de la variable avec le concept ne sera que très partielle. Dans l’exemple qui vient d’être proposé, la variable “avoir un emploi” ne recoupe que partiellement le concept d’“émancipation” et le décrira de manière extrêmement incomplète. Pour ce motif, il sera nécessaire d’utiliser des variables (qui peuvent générer d’autres indicateurs).

Les indicateurs ne peuvent donc saisir qu’un **seul aspect à la fois de la réalité** complexe que l’on souhaite décrire ; d’où la nécessité d’en utiliser plusieurs pour décrire un contenu aux multiples facettes et nuances. .

LES INDICATEURS D’OBJECTIF

- *Ils décrivent les aspects observables/détectables de concepts non univoques;*
- *Il s’agit de traces empiriques laissées par des concepts qui ne sont pas directement observables et qui ont un degré inférieur de généralité*

Les indicateurs fonctionnels d’un programme ou d’une initiative peuvent être définis comme « simples » ou « complexes », c’est-à-dire composés de plusieurs variables.

Les indicateurs sont généralement composés de **cinq éléments**, qui ne sont pas toujours tous nécessaires (quoi, qui, combien, où, quand).

1. Variable (ce qui change)
2. Groupe de référence (qui change)
3. Taille (de combien la variable change)
4. Le moment (quand le changement peut être observé)
5. Lieu (où le changement peut être observé)

Il convient d’ajouter que chaque indicateur doit être accompagné de sa **base de référence (baseline)**, c’est-à-

¹⁴ C. Bezzi, “Glossario critico della ricerca sociale”, Bonanno, Acireale, 2022.

dire de la valeur numérique de la variable avant le début de l'initiative. Sans la base de référence, aucun changement ne pourra être mesuré. La base de référence représente la valeur initiale de la variable ; une bonne pratique consiste à exprimer également la **valeur cible** (à la fin du projet) et les **valeurs intermédiaires**, qui devront être vérifiées au cours de la réalisation de l'initiative¹⁵. Enfin, lorsque cela est possible et utile, les indicateurs peuvent être ventilés par sexe, âge, tranche de revenus ou d'autres caractéristiques.

2.4. DIFFÉRENCES ET POINTS DE CONTACT ENTRE L'ACL, LA GAR ET LA TDC

Les différences entre l'ACL et la GAR ne sont pas substantielles, mais plutôt au niveau de la procédure.

La GAR est une approche plus récente sur la scène internationale, qui met davantage l'accent sur les aspects de gestion, de suivi et d'évaluation des initiatives, plutôt que sur l'identification et la formulation des initiatives, sur lesquelles l'ACL se concentre davantage.

La **GAR se concentre davantage sur la réalisation d'objectifs tangibles et mesurables** à la suite de la mise en oeuvre d'activités et de produits; **par contre, l'ACL se focalise plus sur les phases précédant l'exécution de**

Même si l'ACL fournit une structure claire, elle peut également sembler assez rigide et sa nature linéaire pourrait ne pas refléter de manière adéquate la complexité et le dynamisme des contextes de développement. En revanche, **la GAR est plus flexible et adaptable**, et permet une meilleure réactivité face aux changements, tout en mettant davantage l'accent sur l'apprentissage continu et l'adaptation en phase de réalisation.

D'autre part, la GAR se concentre plus sur l'efficacité et sur l'impact. L'évaluation des résultats y occupe une place centrale, en se penchant davantage sur la mesure du changement, de l'apprentissage et sur l'impact à long terme.

En ce qui concerne les relations entre l'ACL et la TdC, il y a lieu de rappeler que dès le début, l'ACL était basée sur l'analyse des liens de causalité qui pouvaient conduire aux changements souhaités. Ces liens étaient construits à partir d'une analyse des problèmes qui devait ensuite conduire à une analyse des objectifs, des stratégies et, enfin, à la formulation d'un cadre logique spécifique. De par sa nature intrinsèque, **l'ACL est donc totalement alignée sur la TdC**, dont elle pourrait être considérée comme une déclinaison opérationnelle.

Contrairement à l'ACL, la TdC n'est pas une théorie structurée de manière univoque, mais elle est très flexible au niveau de son application et est soumise à une révision continue de la part des parties prenantes, ce qui devrait mener à un "ajustement" progressif au fur et à mesure de l'avancement du projet. Elle part des objectifs sans passer par les problèmes. L'ACL, au contraire, propose une vision et une formulation plus statiques du cadre d'une initiative.

La TdC prévoit la possibilité d'ajustements continus, ce qui démontre son éclectisme et son utilité en tant qu'outil de formulation de stratégies opérationnelles plutôt que de propositions de projets. Ces dernières sont donc mieux formulées et gérées par l'intermédiaire de l'ACL qui, de par sa nature, est moins encline à accepter des changements et des révisions en cours de processus.

Dans tous les cas, la TdC et l'ACL représentent des parcours valables et consolidés qui partent de prémisses extrêmement proches et similaires ayant une base conceptuelle commune.

¹⁵ En effet, le nouveau CL prévoit que la colonne des indicateurs soit intégrée avec 3 autres colonnes (base de référence, valeur intermédiaire et valeur cible de la variable).

LA THÉORIE DU CHANGEMENT DANS LE CADRE STRATÉGIQUE DE LA PROGRAMMATION TRIENNALE DE LA COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

3.1. QU'EST-CE QUE LA THÉORIE DU CHANGEMENT (TDC)?

La théorie du changement (Tdc) est une description (ou une illustration) de la manière et du motif pour lesquels un changement souhaité est censé se produire dans un contexte particulier¹⁶. Elle est généralement représentée au moyen d'un diagramme montrant les liens entre les interventions et les résultats, les liens de causalité et les chaînes de résultats.

L'idée d'une "théorie du changement" n'est pas nouvelle, il s'agit d'un concept déjà développé dans le monde anglo-saxon depuis les années 1990. Elle est considérée par beaucoup comme un outil flexible qui peut aider à simplifier des scénarios complexes. C'est pourquoi elle est devenue de plus en plus populaire au fil du temps parmi les professionnels travaillant dans différents contextes de travail¹⁷.

Il s'agit d'une approche pouvant être déclinée en un certain nombre d'applications différentes et subjectives, c'est une théorie (mais il faudrait parler de théories au pluriel) qui se focalise sur le changement et analyse les conditions et les passages logiques à travers lesquels ce changement pourrait advenir. Elle n'est pas structurée de manière rigide et univoque et constitue donc une approche multidimensionnelle et extrêmement flexible.

Qu'est-ce que le changement?

Le changement peut être centré sur une myriade d'aspects différents qui constituent son objet. On peut parler de changement dans les relations, dans le statut, dans la condition, au niveau économique, dans l'accès, par rapport à la préservation de quelque chose). Il peut se présenter avec une échelle d'intensité extrêmement variée, à la fois géographique et organisationnelle (quartier, village, province, nation, région géographique, mais aussi au niveau individuel, famille institutionnelle, groupe ethnique ou religieux). Il s'agit d'un phénomène complexe, fruit de diverses interactions difficilement prévisibles.

Il est souvent irréaliste d'essayer d'attribuer le changement à une initiative ou à un ensemble d'initiatives spécifiques. De par sa nature, le changement est le résultat d'une alchimie d'éléments dans laquelle il peut être difficile de déchiffrer entièrement la responsabilité et le crédit. Les processus de changement décrits par un acteur de la coopération sont relatifs à ce contexte spécifique et à un moment donné. En changeant les acteurs et le moment, on changerait la carte du changement.

¹⁶ What is theory of change?? Consultable au lien suivant : <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>

¹⁷ UK Aid Connect - Guidance Note: Developing a Theory of Change, consultable au lien suivant: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5964b5dd40f0b60a4000015b/UK-Aid-Connect-Theory-of-Change-Guidance.pdf>

3.2. LA TdC DANS LE SYSTÈME ITALIEN DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

L'exigence, pour la coopération italienne, de se doter de sa propre TdC découle du besoin d'orienter non seulement l'AICS, mais aussi tous les opérateurs du Système Italien vers des choix et des actions en mesure de générer des changements partagés et durables.

La TdC jointe à ce Manuel est structurée de manière à suivre le DTPI 2021-2023, et est susceptible d'être actualisée au fil du temps, conformément aux stratégies adoptées.

Sur la base de ces prémisses, les objectifs de développement durable de l'Agenda 2030, subdivisés en cinq piliers (Population, Prospérité, Paix, Planète, Partenariats), qui sont à leur tour incorporés dans le DTPI, ont été identifiés comme **outcome** de la TdC.

Par la suite, les **output (en tant qu'objectifs intermédiaires)** et les indicateurs ont également été identifiés. Le choix de l'**outcome**, des **output** et des **indicateurs**, dont le nombre est limité par rapport à l'ampleur de l'Agenda 2030, reflète les thèmes et les facteurs de développement auxquels l'Italie, par le biais du DTPI, attribue une plus grande importance et auxquels le Système Italien peut contribuer, d'une manière spécifique et reconnaissable.

Les **output** sélectionnés découlent de l'expérience concrète de l'AICS dans les secteurs de référence spécifiques. Il est parfois possible de trouver le même output lié à des outcome différentes. Il ne s'agit pas d'une erreur méthodologique, mais de l'expression du fait **qu'un même output peut servir à l'obtention de outcome différentes**.

Dans la TdC, les **indicateurs** correspondent aux indicateurs qui ont déjà été codifiés au niveau international, en particulier dans la sphère du CAD de l'OCDE, mais aussi dans l'UE (Capacity4Dev et GAP III)¹⁸, afin de faciliter la comparabilité et l'action synergique avec d'autres donateurs, et l'utilisation partagée avec les Pays partenaires. De cette façon, il sera également possible de les utiliser pour une évaluation préalable des propositions de projet des Organisations Internationales, en vérifiant leur correspondance avec les lignes directrices de la coopération italienne.

Le nombre d'indicateurs envisagés étant limité et circonscrit, si une correspondance effective entre les indicateurs codifiés et les output sélectionnés n'a pas été trouvée, l'indicateur n'a pas été rapporté et la case correspondante pourrait être vide.

Il y a lieu de noter que les indicateurs figurant dans la TdC sont dénommés "**variables d'indicateurs**". En effet, ils ne sont pas exhaustifs, mais doivent être considérés comme un guide utile pour formuler des indicateurs plus spécifiques lors de l'élaboration d'initiatives.

Le choix et l'utilisation correcte des indicateurs sont fondamentaux, car ils permettent de construire un système de suivi et d'évaluation interne qui constitue un moment fondamental de vérification de l'exactitude de la TdC. Il convient de déterminer si l'obtention de certains objectifs mène ou a mené à la réalisation d'objectifs plus élevés dans la chaîne logique. Le facteur d'apprentissage est fondamental et la nécessité de changer d'approche en cours de processus ne doit pas être un obstacle, mais un facteur de qualité et d'utilité de ce qui est train d'être fait.

Ceci dit, une première définition de la TdC de la coopération italienne pourrait être la suivante:

"UNE SERIE DE PARCOURS PRIORITAIRES DE REALISATIONS ET D'EXTRANTS (ACCOMPAGNEES D'INDICATEURS)

¹⁸ Les indicateurs du CAD de l'OCDE sont consultables ici : [https://one.oecd.org/document/DCD\(2023\)20/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD(2023)20/en/pdf) ; les indicateurs de l'UE sont disponibles ici : https://capacity4dev.europa.eu/resources/results-indicators_en ; les indicateurs du GAP III sont consultables ici : https://www.eeas.europa.eu/eeas/gender-action-plan-iii-towards-gender-equal-world_en

LIES DANS DES LOGIQUES DE CAUSE A EFFET, A TRAVERS LESQUELLES L'AICS (BUREAUX THEMATIQUES ET BUREAUX ETRANGERS) EN ACCORD AVEC LES AMBASSADES ET EN DIALOGUANT AVEC LES PAYS PARTENAIRES ET TOUTES LES DIFFERENTES PARTIES PRENANTES, EXTERNES ET INTERNES, (ORGANISMES INTERNATIONAUX, ORGANISMES PUBLICS ITALIENS, UNIVERSITES, SECTEUR PRIVE A BUT LUCRATIF ET NON LUCRATIF) SONT INVITEES A OEUVRER POUR LA REALISATION DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE (ODD) SELECTIONNES DANS LE TRIENNAT PRIS EN CONSIDERATION”.

3.3. COMMENT UTILISER LA TDC

Il a été précisé que la TdC représente un outil stratégique construit selon la logique de la chaîne des résultats et qu'elle reflète, en définitive, ce qui est indiqué dans le DTPI.

Des exercices similaires ont été menés au fil des ans par presque toutes les organisations internationales, de nombreuses coopérations bilatérales, par des ONG/OSC et d'autres acteurs de la coopération, désireux de traduire leurs priorités stratégiques en une "théorie du changement", comme point de référence sur lequel fonder les programmes et les initiatives de coopération.

En définissant les différents types d'objectifs à divers niveaux, la TdC représente un support valable pour orienter l'action de la coopération italienne, en la basant sur des objectifs prédéfinis, clairs et partagés, comme la *Peer Review* du CAD de l'OCDE l'a également recommandé à plusieurs reprises.

Pour ce motif, au niveau initial, dans la phase de programmation des interventions, les ambassades et les bureaux étranger de l'AICS travaillent, de concert avec les institutions locales, à l'identification des *outcome* (objectifs à long terme) sur lesquels les programmes et les initiatives se concentreront, et par conséquent, des ressources nécessaires à leur mise en oeuvre.

Lors de l'élaboration des programmes indicatifs pluriannuels (PIP) ou des interventions de coopération individuelles, les bureaux étrangers de l'AICS doivent se référer à la TdC, en l'adaptant au contexte de référence (c'est-à-dire en considérant comme prioritaires les objectifs fixés par les différents gouvernements des pays partenaires) et en identifiant des *bases de référence* et des indicateurs crédibles, en partant (ou en s'inspirant) de ceux proposés par la TdC elle-même.

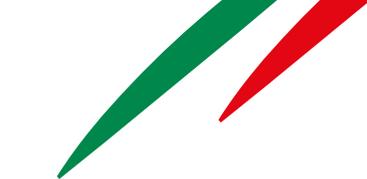
En ce qui concerne ces derniers concepts, il semble important d'attirer l'attention sur les plans de développement des pays *partenaires*, sur les *cadres nationaux déjà existants* et sur les mécanismes de suivi et d'évaluation déjà en place dans les pays cibles, qui permettent d'identifier les besoins réels et, par conséquent, de mesurer l'impact et le changement escomptés.

En ce qui concerne l'identification de bases de *référence fiables*, il y a lieu de se référer, dans la mesure du possible, aux systèmes statistiques nationaux des pays partenaires, ainsi qu'aux organismes internationaux qui soutiennent les différents domaines thématiques (santé, formation, emploi, etc.).

3.4 CONSIDÉRATIONS FINALES

Dans la TdC qui accompagne ce document, seuls des parcours déterminés possibles ont été présentés. Cela n'exclut pas que d'autres aspects puissent être mis en évidence et servir de base à la formulation de programmes ou d'initiatives, ou que d'autres output puissent être explicités dans des chaînes logiques servant à la réalisation des *outcome* sélectionnées.

Le TdC propose des chaînes logiques linéaires et simples, sans prétendre à l'exhaustivité. Elle doit donc être interprétée comme une ébauche, susceptible d'améliorations et d'ajustements, certainement à adapter aux différents contextes et nuances de chaque pays *partenaire*.



Enfin, la TdC est un outil utile pour orienter l'action de tous les acteurs de la coopération identifiés par la loi 125/2014 et pour valoriser l'apport de chacun. Comme défini par le Document final de la Conférence de Busan en 2011 et repris par la Loi 125/2014, la coopération au développement ne se fait pas uniquement par le biais des aides financières ; pour être efficace, elle nécessite d'une action coordonnée entre tous les acteurs, institutionnels et non institutionnels, y compris le secteur privé à but lucratif et non lucratif, et une rationalisation dans une perspective de la gestion des ressources axée sur les résultats, afin d'atteindre des objectifs partagés, en mesure de générer un impact positif à long terme.

ANNEXE I

THÉORIE DU CHANGEMENT (TDC) 2021-2023



AGENCE ITALIENNE
POUR LA COOPÉRATION
AU DÉVELOPPEMENT

www.aics.gov.it

FOLLOW US

 [agenziaitalianacooperazione](https://www.facebook.com/agenziaitalianacooperazione)

 [@aics_it](https://twitter.com/aics_it)

 [@aics_cooperazione_it](https://www.instagram.com/aics_cooperazione_it)