



OUTILS, ENSEIGNEMENTS ET PRATIQUES DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

En pratique

L'APPROCHE DE LA FINLANDE EN VUE DE CRÉER UN SYSTÈME DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Messages clés

Il a fallu plus d'une décennie à la Finlande, au terme d'un processus jalonné de plusieurs étapes, pour élaborer une approche visant à créer un système de gestion axée sur les résultats en matière de développement durable. Parmi les éléments clés que comportait cette approche, on peut citer : d'un côté, les enseignements tirés d'évaluations externes et de la collaboration entre pairs ; de l'autre, la gestion grâce à des plans d'action internes et le renforcement progressif du désir de réforme. Démontrer l'intérêt de la nouvelle approche s'est révélé important.

Mots-clés

Apprentissage et gestion des connaissances | Gestion axée sur les résultats en matière de développement durable | Cadre institutionnel

Partenaire clé

Finlande

Défi

La Finlande est un partenaire relativement modeste de la coopération pour le développement. Sa politique en faveur du développement est intégrée au sein du ministère des Affaires étrangères. Une [évaluation stratégique externe réalisée en 2011](#) a mis en lumière que la gestion de la Finlande n'était pas axée sur les résultats. L'accent mis sur ces derniers était flou et sporadique à plusieurs niveaux, à savoir celui des projets, des programmes/partenariats nationaux et de la politique de développement holistique. La gestion était centrée sur les ressources et les partenariats, tandis que les résultats et les informations en rapport avec l'efficacité étaient sous-utilisés.

Approche

La Finlande a lancé une réforme afin de clarifier son approche. L'élaboration d'un système de gestion axée sur les résultats du développement a été guidée par trois plans d'action internes (2013-14, 2016-18 et 2019-20). Chaque plan a identifié les éléments d'une approche de gestion axée sur les résultats (GAR), notamment :

- la reddition de comptes et la notification ayant trait à la mise en œuvre
- l'engagement des parties prenantes et entre les organisations
- les orientations de la direction quant aux prochaines étapes.

Les évaluations stratégiques externes publiques ont identifié là où résidaient, de leur point de vue, les prochains défis du système. Elles ont examiné la [GAR au niveau des projets \(2011\)](#), les [orientations politiques en matière de résultats \(2015\)](#) et [la gestion des connaissances \(2019\)](#). Leurs recommandations ont été intégrées dans les futurs plans d'action et ont donné matière à réflexion en matière d'outils et d'approches.

Plusieurs produits ont été créés : **La Finlande a mis au point des outils** pour appuyer le centrage sur les résultats des projets, dont un manuel de coopération bilatérale, des programmes-pays et une [note d'orientation sur la GAR](#).

En vue d'améliorer les orientations des politiques, [des théories thématiques du changement ont été mises au point](#) en même temps que des indicateurs agrégés. Un nouvel ensemble de [théories du changement et de listes d'indicateurs](#) comprenait un alignement accru sur l'Agenda 2030. Cela s'est concrétisé en indiquant d'abord la contribution aux ODD au niveau de l'objectif, ensuite la contribution aux cibles des ODD et enfin par le choix d'un ensemble d'indicateurs alignés sur les indicateurs des ODD ou en découlant. Cela a permis d'adopter une démarche plus systémique caractérisée par des interdépendances entre les ODD et les thématiques.

L'élaboration de **calendriers et de processus pour l'année et pour les périodes électorales** avait pour but de veiller à ce que les données, les informations et les connaissances sur les résultats soient partagées, synthétisées et exploitées aux fins de la prise de décision.

Pour améliorer la redevabilité, la création d'**un rapport au Parlement sur les résultats** a été actée. Elle stipule la contribution explicite à l'Agenda 2030. Le rapport est présenté tous les quatre ans ; le second le sera en 2022.

Résultats

Les modalités de la coopération pour le développement et les partenariats de la Finlande en faveur du développement bénéficient désormais d'une gestion axée sur les résultats. Au niveau des projets/programmes, la GAR s'est considérablement améliorée. La Finlande a été très attentive à faire en sorte que les informations sur les résultats et les connaissances soient rassemblées, analysées et exploitées aux fins de la prise de décision stratégique dans la politique pour le développement et la coopération dans son ensemble. Il existe un cycle annuel :

- **pour synthétiser et revoir les rapports annuels** de tous les programmes, tant du point de vue des modalités de la coopération que de celui (thématique) des domaines prioritaires
- **pour débattre** et discuter des constats, des enseignements tirés et des conclusions
- **pour appliquer ce qui a été appris** aux prises de décision ultérieures.

La Finlande a été témoin d'une prise de conscience et d'un accroissement des connaissances par rapport à l'efficacité de la coopération pour le développement et aux facteurs qui contribuent à atteindre, ou pas, les résultats escomptés. Cela a accru la volonté de partager les bonnes pratiques et de développer les moyens de relever les défis mentionnés. Cela a également renforcé la capacité à agréger les données des résultats et les analyses et à être jugé redevable aux yeux du public.

Enseignements tirés

Faire évoluer les processus de gestion prend du temps, requiert un leadership et doit se fonder sur des plans clairs et sur la répétition des enseignements tirés.

- **Avancer étape par étape est un facteur clé de succès.** Accorder la priorité à certains éléments renforcera le désir d'approfondir les réformes.
- **Il est fondamental d'apporter la preuve de l'intérêt de la nouvelle approche pour motiver le personnel à se concentrer sur les résultats.** Les informations sur les résultats peuvent être exploitées en vue d'instaurer un débat public et politique et de générer des processus de réflexion et d'apprentissage.
- **Une culture du résultat est fragile et doit être soutenue.** Cela peut passer par un groupe central de personnes au sein de l'organisation et des parties prenantes et par le fait de donner un nouveau souffle et de la visibilité à l'agenda. Tant les évaluations externes que les discussions publiques et politiques se sont avérées utiles.

Informations supplémentaires

Ministère des Affaires étrangères de Finlande (2020), *Théories du changement et indicateurs agrégés pour la politique de la Finlande en faveur du développement en 2020 (Theories of Change and Aggregate Indicators for Finland's Development Policy 2020)*, <https://um.fi/documents/35732/0/theories-of-change-and-aggregate-indicators-for-finlands-development-policy-2020.pdf/7bc4d7f2-ffc8-5f4d-8382-43193fd887e8?t=1584355537316>.

Ministère des Affaires étrangères de Finlande (2019), *Évaluation : comment apprendre, gérer et prendre des décisions dans la coopération et la politique de la Finlande pour le développement (Evaluation: How Do We Learn, Manage and Make Decisions in Finland's Development Policy and Cooperation)*, <https://um.fi/documents/384998/0/Evaluation+report+Knowledge+Management+2019+%281%29.pdf/f5c3b583-6887-bfdf-6cce-9c78ee4a5fe7?t=1567156930398>.

Ministère des Affaires étrangères de Finlande (2018), *Rapport sur les résultats de la politique 2018 de la Finlande en matière de développement (Results Report of Finland's Development Policy 2018)*, https://um.fi/publications/-/asset_publisher/TVOLgBmLyZvu/content/kehityspolitiikan-tulosraportti-2018.

Ministère des Affaires étrangères de Finlande (2015), *Évaluation externe 2015 : les programmes des politiques de développement 2003-13 de la Finlande du point de vue de la gestion axée sur les résultats (External evaluation 2015: Finland's Development Policy Programmes from a Results-Based Management Point of View 2003-2013)*, https://um.fi/development-cooperation-evaluation-reports-comprehensive-evaluations/-/asset_publisher/nBPgGHSrA13/content/evaluointi-suomen-kehityspoliittiset-toimenpideohjelmien-tulosjohtamisen-nakokulma-2003-2013/384998 (comprend une présentation vidéo).

Ministère des Affaires étrangères de Finlande (2015), *Note d'orientation 2015 sur la GAR (RBM Guidance Note 2015) (mise à jour prévue en 2021)*, https://um.fi/documents/35732/48132/results_based_management_rbm_in_finland_s_development_cooperation.

Ministère des Affaires étrangères de Finlande (2011), *Rapport d'évaluation 2011 : approche de la gestion axée sur les résultats dans la coopération finlandaise pour le développement (Evaluation Report 2011: Results-Based Approach in Finnish Development Cooperation)*, https://um.fi/development-cooperation-evaluation-reports-comprehensive-evaluations/-/asset_publisher/nBPgGHSLrA13/content/evaluoointiraportti-2011-2-results-based-approach-in-finnish-development-cooperation/384998.

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.

Pour en savoir plus sur la coopération pour le développement mise en œuvre par la Finlande, voir:

OCDE (2021), « Finland », in *Les profils de coopération au développement*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/17e578d8-fr>.

OCDE (2017), *OECD Development Co-operation Peer Reviews: Finland 2017*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264287235-en>.

Dernière mise à jour : 16-11-2022