



OUTILS, ENSEIGNEMENTS ET PRATIQUES DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

En pratique

THÉORIES DU CHANGEMENT PAR THÉMATIQUE POUR LES DOMAINES PRIORITAIRES CONTRIBUANT À L'AGENDA 2030

Messages clés

En vue de soutenir la gestion, la notification et la redevabilité axées sur les résultats, la Finlande a mis au point des théories du changement par thématiques destinées aussi bien à ses domaines prioritaires en matière de politiques, tels que l'égalité hommes-femmes et la démocratie, qu'à son aide humanitaire. Cela lui a permis de clarifier sa contribution holistique à l'Agenda 2030 et d'appliquer le principe visant à « ne laisser personne de côté ». Le processus engagé pour réfléchir en commun aux priorités, aux hypothèses et aux interdépendances a été jugé aussi important que les théories du changement en elles-mêmes.

Mots-clés

Gestion axée sur les résultats en matière de développement durable | Systèmes de gestion | Stratégie et orientations

Partenaire clé

Finlande

Défi

Dans sa demande de rapport sur les résultats de la politique du pays en matière de développement, le Parlement finlandais a indiqué clairement que les priorités de cette politique étaient trop vagues et ne facilitaient pas la reddition de comptes. Il était nécessaire de définir plus en détail les résultats escomptés et les hypothèses sous-tendant la contribution de la Finlande aux produits, effets directs ou impacts attendus.

Les priorités définies en matière de politiques par le ministère des Affaires étrangères (MAE) étaient thématiques, alors que sa structure organisationnelle et budgétaire ne l'était pas. Les départements et les services étaient soit régionaux, soit organisés par partenariats (multilatéraux, avec la société civile, avec le secteur privé, etc.). À l'ère de l'Agenda 2030, la gestion axée sur les résultats exigeait d'adopter une

approche interorganisationnelle et de faire preuve de clarté quant aux résultats attendus dans chaque domaine de résultat thématique. Cela nécessitait également de savoir en quoi ces résultats contribuaient aux Objectifs de développement durable (ODD) et au principe visant à ne laisser personne de côté.

Approche

Quatre [théories du changement \(TdC\) par thématiques](#) ont été mises au point, de même qu'une théorie du changement dans le domaine humanitaire. Ces théories ont été structurées au niveau des impacts, des effets directs, des produits et des ressources en formulant des hypothèses sur la manière dont le changement se concrétiserait entre-temps. La contribution à un ODD ou à une cible – ou lien – est définie pour chaque résultat attendu.

Le processus interne ayant conduit à l'élaboration des TdC a été aussi crucial que le document qui en a résulté. La réflexion au sujet des résultats attendus qui a été engagée sur toutes les modalités de coopération pertinentes, y compris l'influence en matière de politiques, a été jugée extrêmement utile pour en tirer des enseignements à partager collectivement. Rédigées en 2018, les TdC originelles ont été mises à jour en 2020 et ont depuis lors connu des améliorations sur le plan méthodologique. Des consultants externes ont accompagné le processus pendant la première phase, puis le ministère des Affaires étrangères a pris le relais pour conduire la seconde partie en interne.

Le comité de gestion dédié à la politique en faveur du développement a convenu que les TdC offraient un socle d'orientations stratégiques, de gestion de portefeuille, de suivi et de reddition de comptes au niveau agrégé. Des indicateurs agrégés volontaires ont été définis collectivement avec les parties prenantes sur la base des TdC.

Résultats

Les TdC ont clarifié la manière dont la Finlande voit sa contribution aux ODD et ont identifié les domaines dans lesquels les décideurs du développement doivent rendre des comptes auprès du Parlement.

- Les TdC ont servi de fondement pour identifier quels résultats il convenait d'inclure dans le premier rapport holistique sur les résultats de la politique finlandaise en faveur du développement en 2018. Seuls 12 indicateurs agrégés ont été identifiés dans ce rapport centré sur les domaines prioritaires. Les TdC, ainsi que les indicateurs, ont été joints en annexe.
- En 2020, les TdC ont fait l'objet d'une mise à jour au lendemain des élections et de la formation d'un nouveau gouvernement. Cette actualisation, qui a défini les changements d'orientation ou de priorités, a également soutenu l'importance de la notion de continuité au fil des époques gouvernementales.
- Les TdC ont servi à élaborer des indicateurs agrégés. La plupart d'entre eux sont fondés sur les indicateurs existants des ODD, à l'appui de l'harmonisation internationale. D'autres reposent sur les résultats des programmes de l'ensemble des thèmes, en cohérence avec le caractère interdépendant et systémique de l'Agenda 2030.
- Les TdC sont exploitées à des fins de gestion stratégique annuelle du portefeuille de la Finlande en matière de politiques pour le développement. Des revues thématiques sont conduites pour veiller à ce que le portefeuille prête son appui aux résultats pertinents attendus mentionnés dans les TdC.

Enseignements tirés

- Conduire un processus destiné à réfléchir collectivement constitue un moyen efficace pour définir des TdC. Deux cycles de réflexion ont non seulement apporté des améliorations aux TdC, mais ont aussi accru l'appropriation interne de ces théories.
- Les TdC thématiques sous-tendent l'exercice d'un leadership par thème dans l'ensemble de l'organisation, notamment pour parer aux risques de mise à l'écart des TdC en tant qu'outil d'orientation stratégique. Les TdC doivent avoir pour objectif de représenter la contribution attendue d'une combinaison de soutien financier et de dialogue sur les politiques.
- Bien qu'ils représentent une part importante de la contribution de la Finlande, il n'a pas été facile d'inclure les résultats escomptés de l'influence et de la cohérence des politiques dans les TdC.

Informations supplémentaires

Ministère des Affaires étrangères de Finlande (2021), *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>.

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), « Finlande », in *Les profils de coopération au développement*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/6c4096da-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