



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

## En pratique

# LE PORTEFEUILLE RATIONNALISÉ DE LA COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT DES PAYS-BAS POUR PLUS D'IMPACT

### Messages clés

Afin de lutter contre la dispersion de leur portefeuille pour la coopération au développement, les Pays-Bas ont lancé une initiative dédiée visant à faire moins, mais mieux et de manière plus flexible. Grâce à des objectifs clairs et à des examens réguliers, le nombre de projets a considérablement diminué. Parallèlement, des parcours professionnels améliorés et des recrutements ont renforcé les capacités du personnel, tandis que l'apprentissage continu soutient les approches à long terme. La focalisation sur un impact accru, plutôt que sur des objectifs uniquement numériques, a été essentiel pour orienter les efforts et mobiliser le personnel.

### Mots-clés

[Apprentissage et gestion des connaissances](#) | [Dotations d'aide publique au développement](#) | [Systèmes de gestion](#) | [Ressources humaines](#)

### Partenaire clé

[Pays-Bas](#)

### Défi

La dispersion est depuis longtemps reconnue comme un défi pour l'efficacité et l'impact de la coopération néerlandaise au développement. Par exemple, une évaluation indépendante dans le secteur de la sécurité et de l'État de droit a souligné que de nombreux petits projets répartis dans de nombreux pays pourraient limiter les ressources disponibles pour parvenir à un changement systémique et un impact durable. La fragmentation met également sous pression les capacités du personnel, ce qui affecte l'engagement et l'apprentissage approfondis. Toutefois, s'attaquer à la dispersion n'est pas facile. Un portefeuille étendu présente plusieurs avantages à court terme : le gouvernement peut présenter des activités dans de nombreuses régions et sur un large éventail de questions, s'adapter plus facilement aux nouvelles priorités politiques et répondre positivement aux demandes de financement émanant de nombreux partenaires.

## Approche

La Direction générale de la coopération internationale du ministère des Affaires étrangères (MAE) a lancé une initiative visant à faire moins, mais mieux et de manière plus flexible (Minder, Beter, Flexibeler [MBF]). Les principales caractéristiques de cette initiative comprennent :

- **Des objectifs ambitieux et un engagement fort de la direction pour réduire la dispersion :** La direction s'est fixé pour objectif de réduire le nombre de projets de 25 % entre 2019 et 2022. L'accent mis sur "l'impact et ce qui fonctionne" a été mis en avant comme un objectif dans la politique néerlandaise de coopération au développement "Do what we do best" (Faisons ce que nous faisons de mieux).
- **Alignement des ressources vers un portefeuille rationalisé :** Des allocations substantielles pour des programmes décennaux, une flexibilité accrue dans les appels d'offres et la disponibilité de ressources supplémentaires pour les propositions émanant des ambassades ont été des facteurs importants qui ont permis au personnel de concentrer ses efforts.
- **Examen régulier et échange approfondi sur la mise en œuvre :** La direction a régulièrement échangé avec les gestionnaires de portefeuille sur les progrès accomplis, suivis par du personnel spécialisé. Des groupes de travail et des consultations ont réfléchi à la gestion du portefeuille et à l'extension des programmes.
- **Une attention particulière à la capacité des ressources humaines :** Un groupe de travail a élaboré des recommandations visant à renforcer l'expertise en matière de développement au sein du MAE, en anticipant également les défis liés aux départs à la retraite. Ces recommandations ont ensuite été approuvées par le conseil d'administration du MAE.
- **Une plus grande attention portée à l'apprentissage et à l'impact :** Le MAE a créé des capacités supplémentaires pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage dans l'ensemble des départements. Il a mis à jour les orientations afin d'identifier les besoins opérationnels en matière d'apprentissage et a engagé des ressources pour intégrer l'apprentissage dans les programmes.

## Résultats

**L'initiative a permis de réduire considérablement le nombre d'activités.** Au siège, le nombre d'activités est passé de 600 à 400 entre le début de 2019 et 2023, dépassant ainsi l'objectif initial fixé à 25 %. La taille et la durée des projets ont augmenté, même si la dispersion reste une préoccupation avec des montants limités dépensés par chaque programme dans un pays donné. La part de financement allouée aux pays prioritaires n'a pas encore augmenté.

**La capacité de coopération au développement a été renforcée.** Le MAE a reconnu la coopération au développement comme une filière professionnelle spécifique. Les recrutements aux niveaux junior et senior ont renforcé l'expertise du ministère en matière de développement. Le personnel a apprécié les changements, en particulier l'amélioration de la disponibilité des contrats permanents. Bien que les données d'une nouvelle enquête auprès du personnel ne soient pas encore disponibles, les premiers retours montrent une appréciation des efforts visant à réduire la charge de travail liée à la gestion des projets.

**L'apprentissage est de plus en plus intégré à la gestion de portefeuille.** Les théories thématiques du changement et les nouvelles stratégies par pays ont permis d'identifier les besoins en matière d'apprentissage.

## Enseignements tirés

En se basant sur des consultations régulières et un processus d'examen interne, le MAE a tiré un certain nombre d'enseignements qui guideront la mise en œuvre de la MBF 2.0. Celle-ci mettra davantage l'accent sur les axes de travail "mieux" et "plus flexible", dans le but de renforcer la programmation adaptative et d'amplifier les approches qui ont réussi.

- **L'accent stratégique devrait se porter sur la réalisation d'un plus grand impact plutôt que sur la simple atteinte des objectifs.** Cela permet de gérer les tensions, telles que le risque que des programmes plus importants empêchent une collaboration plus étroite avec les partenaires locaux chargés de la mise en œuvre. Ceci facilite également l'engagement avec les instances de contrôle et de pilotage politique, en orientant les discussions vers la direction stratégique. Le personnel est davantage motivé par un engagement clair en faveur d'un impact sur le développement plutôt que par la simple gestion d'un nombre réduit de projets.
- **Les efforts de rationalisation devraient être rapidement intégrés aux processus de gestion existants.** L'adoption d'une approche plus ciblée devrait faire partie de la conception de la stratégie par pays, de la planification annuelle et de la consultation régulière des réseaux de gestion et de personnel. Il est essentiel que les ambassades soient systématiquement incluses dans les consultations.
- **Le nombre de projets n'est pas la seule source de fragmentation.** Le large éventail de domaines thématiques couverts dans chaque pays et les nombreux instruments de financement différents augmentent également la charge de travail, affectent l'efficacité et rendent la réalisation de l'impact plus complexe.
- **Anticiper la manière de répondre à la pression future :** Consolider les réalisations et concentrer la répartition des projets sur un nombre réduit de pays, avec des décaissements plus importants par pays, sera un objectif clé pour les années à venir. Suivre l'impact et les implications de la rationalisation sera important pour atteindre et maintenir l'objectif.
- **Un programme de développement des compétences pourrait stimuler la nouvelle filière professionnelle de coopération au développement.** Il s'appuierait sur une évaluation des qualifications nécessaires pour les différents profils fonctionnels et l'identification des lacunes existantes. Le personnel a déjà exprimé sa volonté d'approfondir ses compétences pratiques et son expérience.

## Informations supplémentaires

Gouvernement des Pays-Bas (2022), Document politique "Do what we do best", [www.government.nl/documents/policy-notes/2022/10/10/policy-document-for-foreign-trade-and-development-cooperation-do-what-we-do-best](http://www.government.nl/documents/policy-notes/2022/10/10/policy-document-for-foreign-trade-and-development-cooperation-do-what-we-do-best)

Ministère des affaires étrangères des Pays-Bas, Portail de la coopération au développement, [www.nlontwikkelingssamenwerking.nl/en/#](http://www.nlontwikkelingssamenwerking.nl/en/#).

Ministère des affaires étrangères des Pays-Bas, Département de l'évaluation des politiques et des opérations (IOB ; 2019), Évaluation de l'IOB, <https://english.iob-evaluatie.nl/publications/evaluations/2019/>.

Cour des comptes (2023), Audit de responsabilité 2022 Commerce extérieur et coopération au développement (en néerlandais), [www.rekenkamer.nl/onderwerpen/verantwoordingsonderzoek/](http://www.rekenkamer.nl/onderwerpen/verantwoordingsonderzoek/)

[documenten/rapporten/2023/05/17/resultaten-verantwoordingsonderzoek-2022-buitenlandse-handel-en-ontwikkelingssamenwerking](#)

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

OCDE (2023), *Examens par les pairs de la coopération au développement du CAD de l'OCDE : Pays-Bas 2023*, [à venir]

### **Pour en savoir plus sur la coopération au développement des Pays-Bas, voir :**

OCDE (2022), "Pays-Bas", dans Profils de la coopération au développement, <https://doi.org/10.1787/2faea623-en>.

Voir d'autres exemples pratiques des Pays-Bas ici : [www.oecd.org/development-cooperation-learning?tag-key+partner=netherlands](http://www.oecd.org/development-cooperation-learning?tag-key+partner=netherlands)

**Dernière mise à jour :** 30-08-2023