



# **Principales conclusions et recommandations du CAD**

**Extrait de : Examens de l'OCDE sur la coopération pour le  
développement**

## **République tchèque 2016**

# 1

## Vers un effort global de la République tchèque à l'appui du développement

*Indicateur : Le membre a une conception stratégique d'ensemble du développement et du financement du développement au-delà de l'APD. Cette conception transparaît dans les politiques de portée générale, dans la coordination au sein du système administratif et dans les activités qui sont menées*

### Principales conclusions

La République tchèque a franchi une étape significative en tant que fournisseur d'aide au développement lorsqu'elle a rejoint le Comité d'aide au développement (CAD) en 2013. Depuis lors, elle n'a cessé de renforcer son soutien au développement et aux processus mondiaux d'intervention publique au service de « l'humanité, la planète, la prospérité et la paix ». C'est grâce à une vaste adhésion du grand public et de la sphère politique qu'elle peut assumer cet engagement fort en faveur du développement.

En tant que membre du CAD, la République tchèque s'engage à remplir les obligations associées à son adhésion au Comité et à respecter les engagements et les règles internationaux pour le développement. Ce premier examen de la République tchèque par le CAD établit une base de référence et l'orientation de sa coopération pour le développement à moyen terme. Il montre également les progrès impressionnants accomplis par le pays pour renforcer son cadre stratégique, son système institutionnel et ses structures, au bénéfice d'une coopération pour le développement de qualité.

La République tchèque apporte une participation active et stratégique au système mondial de développement durable. Elle transmet, dans les enceintes internationales, des enseignements et expériences crédibles, qu'elle tire de la transition qu'elle a elle-même opérée et de son expertise grandissante en matière de coopération pour le développement. Les sujets qu'elle soutient – droits de l'homme, égalité hommes-femmes et bonne gouvernance – sont en droite ligne de sa politique étrangère et de son parcours, lesquels sont marqués par la conviction profonde que ces sujets sont essentiels au bon fonctionnement de la démocratie.

C'est dans cet esprit que la République tchèque a indéfectiblement défendu l'Objectif de développement durable (ODD) 16, faisant la promotion de sociétés justes, pacifiques et inclusives durant les négociations qui ont mené au Programme de développement durable à l'horizon 2030, et qu'elle s'est associée à la campagne « HeForShe » lorsqu'elle a célébré ses 70 ans d'adhésion aux Nations Unies en 2015. À travers son soutien actif à la Politique de voisinage de l'Union européenne et à son

processus d'intégration, elle aide d'autres pays qui opèrent à leur tour une transition vers la démocratie et l'économie de marché.

L'intégration du Programme 2030 dans sa politique nationale est impulsée au plus haut niveau de la sphère politique, par le Conseil gouvernemental pour le développement durable, présidé par le Premier ministre. Cette configuration devrait conférer au futur Cadre pour le développement durable le poids requis dans toute l'administration.

Le Programme à l'horizon 2030, ainsi que les efforts nationaux visant à le mettre en œuvre, offre à la République tchèque une occasion de premier ordre de repositionner son engagement vis-à-vis de la cohérence des politiques au service du développement dans les discussions relatives à l'action publique nationale et comme un élément incontournable de la réalisation des ODD.

Le Conseil de la coopération pour le développement, présidé par le ministre adjoint à la Coopération pour le développement, pourrait potentiellement jouer un rôle plus actif pour sensibiliser, dans les différents niveaux d'administration, à la manière dont l'action publique tchèque pourrait davantage favoriser le développement. Toutefois, à l'heure actuelle, ce Conseil ne dispose pas d'un mandat clair pour mettre en œuvre la cohérence des politiques au service du développement.

Des études de cas, par plusieurs intervenants, de la cohérence – ou de l'incohérence – des politiques publiques pourraient contribuer à mieux comprendre comment la République tchèque peut honorer son engagement concernant la cohérence des politiques au service du développement. Ainsi, la société civile tchèque, y compris les universités et les groupes de réflexion, constitue un atout majeur pour la République tchèque. Le pays pourrait s'appuyer davantage sur les capacités et l'expertise dont dispose la société civile et d'autres organisations, comme l'OCDE, pour progresser dans son analyse et son suivi de la cohérence des politiques tchèques vis-à-vis du développement.

La République tchèque élabore actuellement des instruments visant à catalyser, grâce à l'aide publique au développement (APD), d'autres types d'investissements à l'appui du développement. Ainsi

l'assistance technique en matière de gestion des finances publiques et le programme Aide pour le commerce sont utiles aux pays ou territoires partenaires pour améliorer leurs processus budgétaires et leur performance commerciale. Toutefois, l'État est confronté à un défi : aider les entreprises tchèques à appréhender le potentiel que renferme l'investissement dans le développement durable et à comprendre comment elles peuvent devenir des partenaires au développement plutôt que de simples intermédiaires dans le cadre d'activités d'aide. La plateforme tchèque pour les entreprises à l'appui de la coopération pour le développement pourrait constituer une plateforme utile pour définir une stratégie pour le secteur privé.

### **Recommandations**

- 1.1** Le cadre stratégique national de la République tchèque pour le Programme 2030, la définition de cibles et le suivi annuel dans ce cadre devraient intégrer les dimensions mondiales des ODD.
- 1.2** Pour mieux parvenir à déployer des politiques qui respectent les aspirations des pays en développement, la République tchèque devrait davantage s'appuyer sur l'expertise qui existe dans le pays pour l'analyse des politiques et afin de sensibiliser davantage à l'impact des politiques tchèques sur les pays en développement.
- 1.3** La République tchèque devrait définir une stratégie de partenariat avec le secteur privé qui aide les entreprises tchèques à mieux comprendre le potentiel que recèle l'investissement dans le développement durable, en tant que partenaires plutôt qu'en tant qu'intermédiaires dans le cadre d'activités d'aide.

# 2

## Vision et politique de la République tchèque en matière de coopération pour le développement

*Indicateur : La politique de coopération pour le développement du membre s'articule autour d'orientations politiques, d'axes et de stratégies clairement définis et conformes aux engagements internationaux qui ont été pris*

### Principales conclusions

La République tchèque a défini une vision de la coopération pour le développement et une stratégie en la matière claires et faisant l'objet d'une vaste appropriation, considérées comme partie intégrante de sa politique étrangère. D'après la loi de 2010 relative à la coopération pour le développement et à l'aide humanitaire, la coopération tchèque pour le développement devrait contribuer à éradiquer la pauvreté dans le contexte du développement durable et participer au développement économique et social, à la protection de l'environnement, ainsi qu'à la promotion de la démocratie, des droits de l'homme et de la bonne gouvernance dans les pays en développement.

La République tchèque dispose d'un solide avantage comparatif, en particulier dans sa coopération avec les pays partenaires des Balkans occidentaux ou d'Europe de l'Est : elle peut s'appuyer sur sa propre expérience de la transition vers la démocratie et l'économie de marché, et sur les connaissances qu'elle en a retirées. Le Moldova a clairement perçu cet avantage sur le terrain.

La République tchèque a une vision solide et une expérience pratique grandissante, qui pourront être mises à profit pour renforcer sa coopération pour le développement dans la prochaine stratégie à moyen terme, laquelle doit être finalisée en 2017. Elle dispose également d'atouts et de possibilités dont elle peut tirer parti pour l'élaboration de sa nouvelle stratégie. Ainsi, elle peut :

- davantage exploiter l'engagement politique actuel vis-à-vis du Programme à l'horizon 2030 pour ancrer fermement la politique de coopération pour le développement dans le débat national sur les ODD et dans sa politique étrangère.
- faire fond sur son avantage comparatif, toujours en évolution, pour le partage de son expérience en matière de transition en établissant plus explicitement les modalités de transfert de ses connaissances, souvent tacites, et l'articulation de cet avantage comparatif avec les objectifs de réduction de la pauvreté inscrits dans sa loi sur le développement.

- développer une approche de niche, visant à maximiser sa valeur ajoutée dans les pays ou territoires partenaires les moins avancés où l'aide tchèque forme une proportion relativement faible du total de l'aide et du financement public à l'appui du développement.
- acquérir une plus grande influence au niveau de l'action publique dans les cadres multilatéraux, y compris au sein de l'UE, en mettant à profit ses contributions financières et son expertise pour progresser sur des thèmes prioritaires à l'échelle mondiale aussi bien que locale (par exemple sur la gouvernance ou le renforcement des institutions). Son leadership pourrait être renforcé si elle inscrivait dans une démarche plus ciblée et plus stratégique les résultats qu'elle peut obtenir grâce aux contributions multilatérales à l'appui des ODD.

L'un des principaux défis stratégiques que la République tchèque doit gérer judicieusement est la définition des priorités. Étant donné la modestie du budget qu'elle consacre à l'aide, les priorités géographiques et thématiques qui figurent dans sa stratégie actuelle sont trop nombreuses. Parallèlement, la République tchèque fait face à une pression accrue pour utiliser son APD à des fins politiques ou de politique étrangère, telles que l'instabilité dans la région (par exemple en Ukraine) ou la crise des réfugiés actuelle. L'APD tchèque est également fragmentée au sein des pays ou territoires partenaires : des budgets assez modestes sont répartis entre plusieurs secteurs et projets autonomes. L'impact et la soutenabilité pourraient être améliorés si le pays se concentrait sur les thèmes dans lesquels il peut apporter une valeur ajoutée, en maximisant les synergies entre les activités et en travaillant de manière plus programmatique. Les projets du gouvernement pour sa prochaine stratégie, à savoir concentrer l'APD sur six pays seulement, et sur les thèmes dans lesquels il peut apporter une valeur ajoutée, sont un pas dans la bonne direction.

Le cadre stratégique global pourrait être mieux étayé par des orientations dans des domaines spécifiques. Si des données factuelles montrent que l'aide tchèque cible la vulnérabilité et les inégalités au Moldova et en Éthiopie, il n'existe aucune recommandation spécifique

invitant le pays à se concentrer sur la lutte contre la pauvreté. Il est difficile de mesurer le degré de concentration sur les plus nécessiteux. Des lignes directrices et une impulsion politique plus claires pourraient également contribuer à intégrer des priorités transversales dans les programmes et dialogues sur l'action publique.

### **Recommandations**

- 2.1** La République tchèque devrait intégrer la coopération pour le développement dans son plan national visant à mettre en œuvre le Programme à l'horizon 2030, ainsi que dans le débat et la structure institutionnelle nationaux relatifs au développement durable.
- 2.2** Afin de continuer à accroître la qualité et l'impact de son aide, la République tchèque devrait se concentrer sur un moins grand nombre de pays ou territoires partenaires et de thématiques, mettre à profit son avantage comparatif et maximiser les synergies de façon à obtenir un impact accru.
- 2.3** Le ministère des Affaires étrangères (MAE) devrait établir des objectifs clairs et tracer des orientations pour l'intervention publique en vue de concrétiser ses priorités stratégiques, telles que la réduction de la pauvreté, la transition sociale et économique ou des thématiques transversales.

# 3

## Répartition de l'aide publique au développement de la République tchèque

*Indicateur : Le volume et la répartition de l'aide sont déterminés en fonction des engagements pris par le membre aux niveaux international et national*

### Principales conclusions

En 2015, l'APD nette de la République tchèque s'est élevée à 236 millions USD (à prix constants de 2014), soit une hausse de 11.4 % en termes réels par rapport à 2014 (212 millions USD). Le ratio de l'APD sur le revenu national brut (RNB) s'est lui aussi amélioré : il est passé à 0.12 %, contre 0.11 % en 2014. Cependant, il reste des progrès à faire avant que l'aide tchèque n'atteigne la cible de 0.33 % d'ici 2030 (la République tchèque s'est de nouveau engagée à l'atteindre à l'occasion du Programme d'action d'Addis-Abeba en 2015). Toutefois, sont réunis des signaux politiques positifs et un contexte macroéconomique propice à la concrétisation des hausses souhaitées en vue d'atteindre le jalon de 0.17 % pour le rapport APD/RNB d'ici 2020. Ces tendances devraient permettre à la République tchèque de déployer un plan plus ambitieux grâce auquel elle pourra atteindre la cible de 0.33 %.

Les augmentations de l'aide enregistrées en 2014 et 2015 viennent inverser une tendance au recul de l'aide bilatérale, laquelle a diminué de 49 millions USD entre 2008 et 2013, et reflètent les plans établis en vue de renforcer l'aide bilatérale. Compte tenu de la relative modestie de l'aide bilatérale (71 millions USD en 2015, selon les chiffres préliminaires), la République tchèque a décidé d'utiliser les hausses de budget qui interviendront jusqu'en 2020 pour étoffer son portefeuille d'aide bilatérale. Les autorités tchèques ont approuvé une augmentation annuelle de 100 millions CZK (approximativement 4 millions USD) dévolue à l'aide bilatérale au développement et à l'aide humanitaire.

En 2015, l'aide multilatérale représentait 65 % de l'APD tchèque totale (données préliminaires) ; il s'agit essentiellement de contributions obligatoires à l'Union européenne (82 % des contributions multilatérales en 2015). La République tchèque cible stratégiquement ses modestes contributions préaffectées, notamment *via* des fonds fiduciaires qui correspondent à ses priorités.

Depuis qu'elle a rejoint le CAD, la République tchèque a également accompli des progrès substantiels dans la notification de ses apports d'APD conformément aux

règles du CAD. Une notification statistique plus complète, détaillée et ponctuelle permet une transparence accrue de l'aide tchèque. En communiquant ses plans prévisionnels de dépenses concernant l'APD, le pays offre une meilleure prévisibilité à ses partenaires. C'est là une bonne pratique.

La République tchèque utilise son plan annuel de coopération pour le développement afin de s'assurer que l'allocation de l'aide respecte ses priorités stratégiques. D'après ce plan et les données du CAD, les allocations d'aide bilatérale tchèques reflètent ses priorités sectorielles et géographiques : en 2013-14, 8 de ses 11 pays ou territoires prioritaires figuraient parmi les 10 principaux bénéficiaires de son aide. D'un point de vue sectoriel, l'accent a été mis sur l'éducation, ainsi que sur la gouvernance et la société civile (malgré un recul pour cette dernière, à 13 % de l'aide bilatérale en 2013-14, contre 28 % en 2008-12), l'approvisionnement en eau/l'assainissement et l'agriculture (en recevant tous deux 8 %). L'aide humanitaire représentait 10 % de l'aide bilatérale en 2013-14. Si l'aide consacrée aux coûts des réfugiés sur son territoire a légèrement reculé en 2013-14, sa part globale en proportion de l'APD bilatérale a progressé, passant de 14 % en 2008-12 à 18 % en 2013-14 sous l'effet de la baisse de l'aide bilatérale.

Lorsqu'elle définit l'allocation de son aide, la République tchèque donne la priorité à l'efficacité, à l'impact et à la durabilité. Toutefois, elle doit affecter son aide à un nombre moins grand de priorités et établir des programmes plus ciblés dans les pays ou territoires partenaires. Ainsi, avec 46 initiatives au Moldova en 2014 pour un budget total de 5 millions USD, la plupart des versements étaient inférieurs à 100 000 USD. Des partenaires en Éthiopie et au Moldova ont souligné qu'il était nécessaire qu'elle passe à une échelle supérieure afin d'obtenir un impact plus notable. L'Agence tchèque de développement a mis en œuvre 123 projets pour un budget total de 17.6 millions USD en 2014.

Si, comme prévu dans la prochaine stratégie à moyen terme, le budget d'aide bilatérale augmente, que le nombre de pays ou territoires prioritaires est abaissé à six et que la République tchèque se concentre sur, au

plus, trois secteurs dans les pays ou territoires prioritaires, elle sera en mesure d'accroître l'enveloppe budgétaire accordée à ces pays ou territoires prioritaires et, partant, de s'engager dans des programmes à plus long terme et plus concertés. L'intégration de l'assistance technique fournie par différents ministères tchèques dans une approche plus programmatique peut également renforcer les synergies entre projets et contribuer à accroître l'impact et la visibilité de l'avantage comparatif du pays ou du territoire.

### **Recommandations**

- 3.1** S'appuyant sur la dynamique créée par le récent accroissement de l'APD en vue d'atteindre le jalon de 0.17 % pour le rapport APD/RNB d'ici 2020, la République tchèque devrait établir un échéancier et un plan plus ambitieux si elle veut atteindre le ratio APD/RNB de 0.33 %.
- 3.2** La République tchèque devrait mettre à profit la hausse de l'aide bilatérale pour atteindre une masse critique, monter en puissance et obtenir un impact accru dans les pays ou territoires partenaires, notamment en adoptant une approche plus programmatique.

# 4

## Gestion de la coopération de la République tchèque en matière de développement

*Indicateur : Le membre a une conception de l'organisation et de la gestion de son programme de coopération pour le développement adaptée au but recherché*

### Principales conclusions

Depuis que la République tchèque a rejoint le CAD, en 2013, elle ne cesse de renforcer son système et ses structures institutionnels afin de mettre en œuvre une coopération pour le développement de qualité. La Cour des comptes a confirmé dans son audit que le système était bien géré, fonctionnel et efficient.

Le pays a renforcé plusieurs atouts de nature à assurer que sa coopération pour le développement est organisée et gérée de façon à produire une aide de qualité. Il s'agit du fort leadership politique et stratégique du MAE, du Conseil interministériel pour la coopération pour le développement, qui contribue à améliorer l'appropriation du programme, et de l'Agence tchèque de développement.

Le rôle de chef de file institutionnel de la coopération tchèque pour le développement qu'endosse le ministère des Affaires étrangères est consolidé par la création d'une ligne budgétaire principale qu'il administre. Le MAE est en bonne position pour piloter la planification et la programmation de l'aide dans le respect de la stratégie globale à moyen terme et des plans de dépense annuels.

L'Agence tchèque de développement (ATD) est reconnue comme un organe de mise en œuvre compétent doté de solides procédures et d'une bonne gestion de projet. Le manuel sur les cycles de projet, par exemple, constitue un outil utile et adaptable permettant une approche systématique et transparente. L'Agence a les capacités pour absorber un budget d'aide plus important.

L'ATD prévoit de détacher du personnel sur le terrain, tout d'abord en Éthiopie en 2016. Grâce à une présence plus forte sur le terrain, l'Agence sera en meilleure position pour répondre aux besoins des pays ou territoires partenaires et s'harmoniser avec d'autres apporteurs. Cette solution pourrait également permettre aux diplomates de l'ambassade chargés du développement de disposer de davantage de temps pour participer plus activement au dialogue sur l'action publique, conformément au mandat de l'ambassade. Afin de réaliser concrètement ces objectifs, le MAE devra veiller à ce que les tâches soient clairement réparties entre le personnel de l'ambassade et celui de

l'Agence déployé dans le pays ou territoire partenaire, fixer une orientation stratégique et des lignes directrices et conférer une autorité financière et de prise de décision décentralisée adéquate.

À mesure que le système tchèque continue de se développer et de se consolider, il doit identifier et adapter les règles et procédures qui entravent la latitude nécessaire à l'Agence et à d'autres organes de mise en œuvre pour choisir l'instrument le plus approprié pour appliquer le programme et participer à des partenariats. Ainsi, l'obligation d'effectuer les dons au travers d'entités enregistrées en République tchèque, telles que des ONG ou des entreprises, limite le champ des activités que le pays peut soutenir.

Les déficits de capacités en termes de ressources humaines constituent une vulnérabilité majeure du système tchèque. À l'heure actuelle, les ressources humaines du Département de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire sont à peine suffisantes, chaque agent gérant simultanément plusieurs grands portefeuilles qui couvrent aussi bien les domaines d'intervention, la programmation que les aspects techniques (par exemple évaluation et statistiques). Cette situation nuit à la capacité du département à faire progresser les priorités stratégiques liées au Programme à l'horizon 2030, à faire de la coopération pour le développement un pilier de la politique étrangère, à faciliter des approches pangouvernementales plus stratégiques dans les pays ou territoires partenaires, et à établir des orientations à l'intention de l'Agence de développement.

Si les dotations en personnel et les capacités de l'Agence se sont améliorées, cette dernière ne dispose toujours pas de capacités suffisantes dans certains domaines précis (marchés publics, gestion des risques ou thématiques transversales, par exemple) et elle doit veiller à ce que ses capacités au siège ne soient pas fragilisées par le détachement de personnel sur le terrain.

Les ministères opérationnels sont eux aussi confrontés à des problèmes de capacités pour gérer les demandes, toujours plus nombreuses, d'assistance technique en rapport avec la transition, émanant de pays en développement (et d'organisations internationales) et intervenir en conséquence. L'Agence tchèque de



développement commence à jouer un rôle de facilitateur, qui pourrait être développé plus avant à condition que la République tchèque se dote d'une stratégie claire concernant l'exploitation de ce type d'assistance technique.

Enfin, le MAE dispose d'une certaine marge pour intégrer dans sa gestion des ressources humaines les besoins spécifiques de dotation en personnel du programme de coopération pour le développement – notamment en cas de rotation du personnel ou *via* une formation plus adaptée.

## Recommandations

- 4.1** Le République tchèque devrait déterminer comment disposer de capacités en ressources humaines appropriées et judicieusement positionnées dans l'ensemble de son système de coopération pour le développement, et comment faire en sorte que le personnel ait les compétences et l'expertise nécessaires pour mettre en œuvre le programme avec efficacité et efficacité.
- 4.2** Le détachement d'agents sur le terrain devrait s'accompagner de l'octroi d'une autorité adéquate au personnel de l'ambassade et de l'Agence, ainsi que de rôles et responsabilités clairement établis.

# 5

## Mise en œuvre et partenaires de la coopération tchèque

*Indicateur : La façon dont le membre conçoit la mise en œuvre de son programme permet de dispenser une aide de qualité dans les pays ou territoires partenaires, portant au maximum l'impact de son soutien, conformément aux engagements pris à Busan*

### Principales conclusions

La République tchèque souscrit aux principes énoncés dans le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement. Ses budgets indicatifs pluriannuels assurent de la prévisibilité aux partenaires et le dialogue actif qu'elle entretient avec ses pays et territoires partenaires, notamment avec le Moldova, lui permet d'identifier les besoins de ceux-ci à des fins d'alignement.

Le ministère des Affaires étrangères et l'Agence tchèque de développement (ATD) définissent plus clairement leurs priorités et en réduisent le nombre, forts de l'expérience acquise et des enseignements dégagés des programmes-pays en cours, qui seront mis à profit lors du prochain cycle de programmes. L'Agence continue à perfectionner les procédures régissant les projets en s'appuyant sur l'expérience et les retours d'information des ONG et du personnel des ambassades. D'après l'audit de la Cour des comptes, la conception des projets vise de plus en plus des impacts durables.

Ce même audit a également estimé que des accords bilatéraux officiels avec les pays ou territoires partenaires permettraient de renforcer la coopération tchèque et la reddition mutuelle de comptes. Les protocoles d'accord en vigueur avec les gouvernements partenaires n'ont en effet aucune valeur juridique, ce qui peut nuire à leur appropriation.

En raison du caractère limité de ses ressources et de ses capacités sur le terrain, la République tchèque fait preuve de pragmatisme dans sa collaboration avec les autres donateurs, en se concentrant sur la division du travail, les programmes conjoints de l'UE, et, lorsque cela est possible, les travaux sectoriels de premier plan. Ainsi au Moldova, elle pilote l'analyse conjointe des secteurs sociaux. La décentralisation prévue du personnel de l'ATD est une occasion d'approfondir les partenariats et d'accroître la visibilité de l'aide tchèque par une meilleure harmonisation des dispositifs. L'aide pourrait également bénéficier des connaissances et de l'expérience que la coordination et le dialogue entre apporteurs permettent souvent de mettre en commun.

Les ONG tchèques sont un atout et des partenaires de premier plan dans la mise en œuvre de l'APD. Elles jouent également un rôle de surveillance important, en veillant à ce que le gouvernement atteigne ses objectifs et respecte ses engagements d'aide. Plusieurs ONG

tchèques et leurs partenaires locaux font état d'un bilan et de capacités satisfaisants. Toutefois, l'Agence continue d'attribuer ses financements aux ONG via des appels à propositions de projets plutôt que dans le cadre de partenariats stratégiques. Elle pourrait avoir intérêt à élaborer un cadre stratégique pour les partenariats avec la société civile et à avoir recours à des mécanismes de financement plus efficaces des organisations tchèques et des autres, conformément à l'indicateur 2 de Busan.

Dans sa vision à moyen terme, l'Agence indique que la République tchèque doit repenser les modalités de son aide afin d'en optimiser l'impact dans les pays ou les territoires partenaires. L'approche suivie actuellement pour les projets limite la flexibilité et est source de coûts administratifs élevés. Ainsi, alors qu'elle privilégie de plus en plus les projets pluriannuels, l'Agence est tenue de rédiger tous les ans un nouveau contrat pour chaque projet ; de plus des règlements financiers imposent une notification détaillée et une preuve des dépenses pour chaque projet et appel d'offre, quelle qu'en soit la taille.

L'adoption d'une approche plus rigoureuse en matière d'évaluation et de gestion des risques et des opportunités dans la réalisation des objectifs de développement pourrait renforcer le socle de données concrètes sur lequel s'appuient la conception des programmes et la sélection des modalités d'aide les plus appropriées. La République tchèque apportant son aide aux États fragiles, elle pourrait également procéder, avec ses partenaires, à une analyse plus systématique et conjointe des moteurs de la fragilité, y compris du changement climatique, afin d'informer le dialogue sur les mesures à prendre et les programmes.

Sur le plan juridique, l'APD doit être acheminée aux pays ou territoires partenaires par le biais d'entités enregistrées en République tchèque. Par conséquent, seuls 32,4 % de l'aide tchèque étaient déliés en 2014. Si le MAE et l'Agence déterminent actuellement les changements nécessaires pour améliorer le déliement de l'aide, ils doivent également convaincre le gouvernement qu'une aide déliée permet d'optimiser davantage les ressources et améliore l'appropriation au niveau local. D'après des recherches de l'OCDE, l'aide liée « peut accroître les coûts d'un projet de développement de 15 à 30 % ».

Les règles qui régissent l'acheminement de l'aide via des entités tchèques ne facilitent pas l'utilisation par

l'Agence des systèmes de ses partenaires. Celle-ci pourrait toutefois s'efforcer davantage d'utiliser et de renforcer les systèmes nationaux, notamment en veillant à ce que l'aide soit inscrite au budget même si elle ne peut utiliser les systèmes financiers de ses pays partenaires pour les versements. Elle pourrait également devenir un prestataire spécialisé dans le cadre d'approches reposant sur les programmes, et intégrer une assistance aux projets et une assistance technique à ses programmes.

### **Recommandations**

- 5.1** La République tchèque devrait élaborer une vision et une politique relatives aux partenariats stratégiques avec la société civile au service de la coopération pour le développement, et mettre au point une panoplie appropriée de mécanismes de financement.
- 5.2** La République tchèque devrait revoir ses règles et procédures, de manière à pouvoir délier son aide, utiliser les systèmes des pays ou territoires partenaires, et contribuer à l'harmonisation des dispositifs de financement conformément aux engagements de Busan.

# 6

## La gestion axée sur les résultats et la redevabilité dans la coopération tchèque

*Indicateur : Le membre place ses activités de planification et de gestion sous le signe de la gestion axée sur les résultats, de l'apprentissage, de la transparence et de la redevabilité*

### Principales conclusions

La gestion axée sur les résultats au regard du développement est de plus en plus une priorité pour la République tchèque. Ces dernières années, le pays a concentré ses efforts sur la mise en place d'une approche efficace et axée sur les résultats en matière de gestion de projets. Une culture dynamique d'apprentissage a été instaurée : examens et activités de suivi et d'évaluation sont utilisés pour améliorer la qualité et la gestion des interventions à l'appui du développement.

Il s'agit là de bases solides sur lesquelles peut être érigé un système plus complet de gestion axée sur les résultats, afin de relier les résultats des projets et des programmes aux objectifs stratégiques. Ces fondements devraient également garantir une meilleure rentabilité des investissements. En améliorant la qualité des programmes et en tirant des enseignements des informations sur ses résultats, la République tchèque sera également davantage en mesure de communiquer sur ses impacts auprès du parlement et du public, notamment concernant la réalisation des ODD.

L'Agence tchèque de développement et le ministère des Affaires étrangères reconnaissent que l'instauration d'une gestion axée sur les résultats est encore en cours. L'expérience d'autres membres du CAD montre que l'enracinement d'une culture des résultats réclame une impulsion des plus hauts échelons afin d'élaborer une vision commune. Elle nécessite également des informations sur les résultats, aux fins de la prise de décision et de la reddition de comptes auprès des contribuables et des bénéficiaires. À cette fin, des capacités techniques de planification, de mesure et de suivi des résultats sont nécessaires. En permettant à la République tchèque de dégager des enseignements et de mettre en commun ses expériences, la Sphère des résultats du CAD pourrait l'aider à relever ce défi.

Les plans et les investissements du MAE et de l'ATD relatifs à la mise en place d'une communication plus stratégique et ciblée sur la coopération pour le développement répondent à la nécessité de mieux informer le public. La République tchèque investit également dans l'éducation au niveau mondial dans le cadre d'une stratégie collaborative mise en œuvre par

le MAE ; le ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports ; l'ATD et des ONG tchèques.

Le MAE prévoit de systématiser l'évaluation à l'échelle du système afin d'améliorer la qualité et la gestion des interventions à l'appui du développement. Il s'est doté d'une Unité de l'évaluation dédiée, d'un budget spécifique et d'un programme d'évaluation annuel qui est examiné par le Groupe de travail sur l'évaluation du Conseil de la coopération pour le développement, avant d'être approuvé par le Conseil et publié sur le site internet du MAE.

Le MAE a pris un certain nombre de mesures visant à préserver la crédibilité de sa fonction d'évaluation dans un contexte de ressources limitées. Il commande des évaluations indépendantes, tire avantage du rôle de surveillance de l'évaluation joué par le Conseil de la coopération pour le développement, et constitue un groupe d'experts de référence pour chaque évaluation. Toutefois, l'indépendance de la fonction d'évaluation vis-à-vis des politiques et des programmes au sein du MAE pourrait être renforcée. La structure hiérarchique en vigueur risque de donner lieu à un conflit d'intérêts entre les politiques, les programmes et l'évaluation.

L'objectif, les procédures, les rôles et les responsabilités en matière d'évaluation sont exposés dans le manuel du cycle du projet, ce qui confine toutefois quelque peu la fonction d'évaluation aux programmes et aux projets. Une politique globale d'évaluation pourrait contribuer à la mise en place des dispositifs institutionnels nécessaires pour garantir l'indépendance de l'évaluation des activités de coopération pour le développement menées par la République tchèque, et en clarifier l'objectif stratégique global. Enfin, la fonction d'évaluation n'étant dotée que d'un seul agent (également affecté à d'autres tâches), le MAE ne peut procéder qu'à trois à six évaluations annuelles. Les capacités de renforcement du rôle de l'évaluation – en tant qu'outil à l'appui d'une prise de décision reposant sur des données concrètes, pour tester des stratégies, à des fins d'innovation, ou pour instaurer une culture de l'apprentissage - à l'échelle du système sont par conséquent limitées.

La République tchèque a amélioré la transparence de son aide en établissant des rapports statistiques et en publiant une vaste palette d'informations sur son site

internet. Se conformer à la norme commune de Busan dans ce domaine peut lui permettre de poursuivre ces progrès, mais elle doit à cette fin d'abord résoudre des difficultés techniques en lien avec son système de gestion de données.

### **Recommandations**

- 6.1** La République tchèque devrait élaborer une approche plus globale de gestion axée sur les résultats à l'échelon stratégique, et à ceux des programmes et des projets, en l'alignant sur les ODD et les cadres de résultats des pays ou territoires partenaires.
- 6.2** La République tchèque devrait veiller à se doter des capacités appropriées pour gérer les évaluations, en garantir l'indépendance et les utiliser à l'appui d'une prise de décision reposant sur des données concrètes et de la reddition de comptes.

## Principales conclusions

Depuis 2010, la République tchèque a progressé dans la mise en œuvre de son cadre stratégique pour l'aide humanitaire. Sa stratégie humanitaire est régie par le droit humanitaire international, les Principes et bonnes pratiques pour l'aide humanitaire et le Consensus européen sur l'aide humanitaire.

La Stratégie de coopération pour le développement 2010-2017 définit un vaste cadre pour la participation du pays à l'aide humanitaire, qui mentionne la réduction des risques de catastrophe, le lien entre aide d'urgence et développement, et l'adaptation au changement climatique. La stratégie définit également l'aide humanitaire comme la première étape après une catastrophe. Toutefois, l'expérience concrète de la République tchèque en matière de crise prolongée, notamment en Ukraine et au Moyen-Orient, montre que certains contextes réclament un déploiement simultané de l'aide humanitaire et de l'aide au développement. La République tchèque pourrait mettre à profit cette expérience pour renforcer à bon escient son approche globale dans le nouveau cadre de la coopération pour le développement.

La République tchèque a adopté le Grand compromis – un résultat majeur du Sommet mondial sur l'action humanitaire de 2016. Les dispositions qui y sont énoncées devraient éclairer sa prochaine stratégie pour l'aide humanitaire.

Le budget de l'aide humanitaire de la République tchèque est stable depuis 2010, à environ 73 millions CZK (3 millions USD) par an. Depuis 2014, il bénéficie de dotations supplémentaires afin de répondre à des crises spécifiques telles qu'en Ukraine ou lors de l'épidémie d'Ébola. En 2015, ces dotations ont augmenté le budget initial de 23 %.

Si la République tchèque poursuit des objectifs ambitieux en matière d'aide humanitaire, elle ne dispose que d'un budget limité. Ses fonds risquent de fait d'être éparpillés entre des crises trop nombreuses. Le MAE opère une sélection stratégique de ses partenaires humanitaires et des programmes qu'elle finance, en attachant une importance particulière aux activités humanitaires des organisations multilatérales qui manquent de financement. Cette stratégie de niche est pertinente, et pourrait être renforcée, ce qui permettrait à la République tchèque d'optimiser les

ressources limitées qu'elle consacre à l'aide humanitaire, tout en gardant le contrôle de la conception des programmes. En étoffant l'avantage comparatif de ses financements humanitaires en réponse aux crises, la République tchèque pourrait en améliorer le ciblage et renforcer ses liens avec les autres donateurs, dans l'esprit des dispositions du Grand compromis.

Les projets des ONG enregistrées en République tchèque qui bénéficient d'un financement sont sélectionnés via un appel à propositions annuel. Si la contribution financière du gouvernement est modeste, les ONG partenaires apprécient la légitimité que leur confère ce soutien, qui peut leur permettre d'accéder à d'autres financements, notamment ceux de l'UE. Les obligations en matière de notification imposées aux partenaires chargés de la mise en œuvre ne sont pas contraignantes.

Toutefois, les financements humanitaires alloués aux pays ou territoires prioritaires sont fragmentés, ce qui représente, pour l'agent du MAE chargé de ce portefeuille, un fardeau administratif considérable. Les règles financières qui imposent un versement trimestriel du budget rendent également toute planification financière difficile pour les partenaires de la République tchèque.

La République tchèque a recours au dispositif d'alerte précoce de l'UE et coopère étroitement avec ses représentants à Rome, Genève, Bruxelles et New York afin de se tenir précocement informée de l'évolution des crises. Cette démarche lui permet d'apporter une réponse rapide et coordonnée, en particulier lors des catastrophes naturelles, notamment lors des inondations de 2014 dans les Balkans et du séisme qui a eu lieu au Népal en 2015. Le pays se coordonne avec d'autres donateurs dans le cadre du Conseil sur l'aide humanitaire et l'aide alimentaire.

Les nouvelles caractéristiques des crises brouillent les frontières entre action humanitaire, développement, sécurité et gestion des migrations. Cette évolution fait naître de nouveaux défis auxquels la République tchèque doit être préparée. Le MAE et le ministère de l'Intérieur disposent d'un dispositif de coordination solide auquel ils ont recours dans leur réponse face aux crises. Cette coopération pourrait être étendue à la gestion des migrations afin de veiller à ce que l'aide de

la République tchèque ne dévie pas des principes humanitaires.

### **Recommandations**

**7.1** La République tchèque devrait insister sur son avantage comparatif en matière d'aide humanitaire en poursuivant l'élaboration de sa stratégie de niche ; cela lui permettrait d'optimiser son efficacité et son influence, tout en augmentant les possibilités de coopération avec les autres donateurs.

**7.2** La République tchèque devrait concentrer ses financements humanitaires sur un nombre de crises plus restreint et simplifier son calendrier de financement afin de mieux l'adapter à ses capacités administratives.

Obtenir le rapport complet (en anglais seulement)

*OECD Development Co-operation Peer Reviews: Czech Republic 2016*

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264264939-en>

