



# **Principales conclusions et recommandations du CAD**

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

## **La République slovaque 2019**

## Principales Conclusions et Recommandations du CAD

### La République slovaque joue un rôle actif sur la scène internationale et a entrepris de professionnaliser ses activités de coopération pour le développement

Membre relativement nouveau de la communauté internationale du développement, la République slovaque se positionne stratégiquement au sein des instances internationales, où elle exerce une influence et un leadership impressionnants au regard de sa taille. Elle met à profit son adhésion à l'Union européenne (UE) et ses alliances avec des donateurs qui partagent les mêmes valeurs pour faire avancer ses priorités. Son expérience de la transition vers une économie de marché lui confère un avantage comparatif particulier dans les pays qui aspirent à devenir membres de l'UE. Le gouvernement a adopté une approche globale du développement de la citoyenneté mondiale, qui a été intégrée dans le système d'éducation formelle de la République slovaque.

### *La République slovaque utilise sa qualité de membre de groupements internationaux de manière stratégique et collabore avec d'autres parties prenantes pour faire avancer ses principales priorités*

La République slovaque est un défenseur engagé de l'action multilatérale et a révélé des qualités de chef de file impressionnantes et payantes dans le cadre de plusieurs instances internationales (l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe, le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies ou encore l'Assemblée générale des Nations Unies, par exemple). Ces efforts lui permettent d'accroître sa visibilité et de renforcer ses capacités ainsi que sa crédibilité en tant qu'acteur mondial du développement, d'une manière inédite pour un pays dont l'administration et le budget sont relativement réduits (**section 1.1**).

Le regard neuf que la République slovaque apporte en fait un partenaire au développement de valeur. Afin de mettre à profit son aide et d'en accroître l'efficacité, la République slovaque a établi des partenariats solides avec le Groupe de Visegrad et d'autres donateurs partageant les mêmes valeurs qu'elle. Elle contribue au dialogue de l'UE avec ses partenaires et à des exercices conjoints de programmation de l'aide dans des pays partenaires, alignant son aide sur les grands objectifs stratégiques communs de l'UE (**sections 1.1. et 5.1**).

La République slovaque est déterminée à faire progresser la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 en l'intégrant dans sa planification stratégique à long terme et dans son cadre de gouvernance. Elle élabore actuellement une Stratégie de développement pour 2030, qui lui permettra d'appliquer le Programme 2030 à l'échelle nationale. Un Plan national d'investissement actualisé, de portée générale et comportant des mécanismes spécifiques destinés à mettre en œuvre cette stratégie, est aussi en cours

d'élaboration. Par ailleurs, son approche globale du développement de la citoyenneté mondiale, axée tout particulièrement sur la cohésion sociale, est intégrée dans son système éducatif formel (**sections 1.1. et 1.3**).

### ***La République slovaque a réalisé des progrès significatifs en matière de professionnalisation de ses activités de coopération pour le développement***

Depuis qu'elle est devenue membre du CAD, en 2013, la République slovaque n'a cessé de développer son cadre juridique et sa structure institutionnelle, socles sur lesquels elle s'appuie pour prendre ses décisions en matière de déploiement de ses activités de coopération pour le développement (**sections 2.1 et 2.2**).

La République slovaque a réussi à asseoir ces structures sur des systèmes et des effectifs professionnels au sein des ministères, des ambassades et de son agence pour le développement. Son programme est piloté par des équipes jeunes et dynamiques, qui sont motivées et dévouées. La République slovaque est ouverte à de nouvelles approches lui permettant d'accroître l'efficacité de ses activités de coopération pour le développement (**section 4.3**).

### **La République slovaque peut bâtir sur ses acquis**

#### ***La prochaine stratégie à moyen terme pourrait servir de cadre fédérateur à l'échelle de l'administration tout entière***

La stratégie à moyen terme de coopération pour le développement de la République slovaque pour la période 2014-18 s'inscrit dans le cadre de sa politique étrangère et présente les priorités géographiques et thématiques de cette coopération. Toutefois, cette stratégie est principalement associée au ministère des Affaires étrangères et européennes et à l'Agence slovaque de coopération internationale pour le développement (SAIDC), si bien que l'ensemble des services ne se la sont pas pleinement appropriée, malgré les consultations organisées à tous les niveaux d'administration en vue de son élaboration. Cette nouvelle stratégie à moyen terme sera l'occasion de réaffirmer le rôle joué par le ministère des Affaires étrangères et européennes en sa qualité de coordinateur national de la coopération pour le développement, tout en reflétant l'éventail complet des ministères chargés de la mettre en œuvre (**section 2.1**).

À mesure que la République slovaque augmente son budget bilatéral, une vision plus précise de l'avantage comparatif dont elle jouit et du type de partenaire au développement qu'elle entend devenir l'aidera à déterminer les orientations de ses plans dans ses pays prioritaires. Ses ressources limitées pourront alors être dirigées vers des partenariats moins nombreux mais plus stratégiques, y compris avec le secteur privé. Dans les pays qui sollicitent l'expérience de la République slovaque en matière de transition vers une économie de marché, l'établissement de partenariats solides avec les pouvoirs publics repose sur une assistance technique de qualité. D'autres possibilités s'offrent à la République slovaque en matière de collaboration avec d'autres donateurs de l'UE ayant eux aussi fait l'expérience de la transition, qui l'aideront à mieux cerner ou à développer encore son potentiel unique dans ce domaine (**sections 2.1 et 5.2**).

Le système rationalisé de coopération pour le développement de la République slovaque est adaptable et relativement souple, en partie grâce à sa flexibilité vis-à-vis des stratégies, de la documentation et des orientations. Néanmoins, la rotation élevée des effectifs et l'évolution permanente du cadre d'action imposent d'établir une compréhension commune

des principes et priorités qui sous-tendent les décisions à tous les niveaux d'administration, dans certains domaines de l'action publique. Par ailleurs, la mise en œuvre uniforme de la stratégie à l'échelle de l'ensemble de l'administration nécessitera de s'appuyer sur des outils robustes d'évaluation et de suivi (**sections 2.1 et 6.1**).

La République slovaque a déployé des efforts considérables pour développer des systèmes de notification statistique et financière, et adopter l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA). Les informations sur l'utilisation du budget de l'aide fournies au public sont claires et diffusées sur le site web de SlovakAid. Depuis l'étranger toutefois, il est plus difficile de comprendre comment sont prises les décisions en matière de financement et de partenariat. Cette lacune nuit au développement d'un sentiment commun d'appropriation au sein du système de développement (**section 6.3**).

#### **Recommandations :**

- i) La République slovaque devrait veiller à ce que sa prochaine stratégie à moyen terme soit reconnue comme constituant le cadre de l'ensemble de ses activités de coopération pour le développement, à tous les niveaux d'administration, et à ce que le rôle joué par le ministère des Affaires étrangères et européennes en sa qualité de coordinateur national de la coopération pour le développement y soit réaffirmé.**
- ii) En tant que déclaration de politique générale, la stratégie à moyen terme devrait :**
  - a) établir un lien clair entre le programme de coopération pour le développement de la République slovaque et la Stratégie de développement pour 2030, à long terme, ainsi que le Plan national d'investissement établis par le gouvernement ;**
  - b) présenter clairement l'avantage comparatif de la République slovaque ;**
  - c) recenser les principes et les normes, y compris en ce qui concerne la réduction de la pauvreté et les questions transversales, à appliquer par le biais de tous les canaux de la coopération pour le développement de la République slovaque.**
- iii) La République slovaque devrait élaborer des outils communs d'évaluation, de suivi et de notification à utiliser à l'échelle de l'ensemble de l'administration afin de garantir une mise en œuvre cohérente de la stratégie à moyen terme.**

#### ***Une approche claire et cohérente en matière de stratégie et de décision s'impose au niveau de l'ensemble des canaux***

La République slovaque est déterminée à associer le secteur privé à ses activités de coopération pour le développement, et elle a déjà obtenu quelques succès sur lesquels elle peut faire fond. À mesure qu'elle met en place de nouveaux mécanismes de participation du secteur privé, des orientations seront nécessaires pour s'assurer que les objectifs de développement demeurent primordiaux et pour progresser davantage sur le plan du déliement de l'aide de la République slovaque (**sections 2.3 et 5.1**).

La République slovaque privilégie largement le canal multilatéral – elle collabore avec 50 organisations multilatérales par le truchement de 10 ministères. Toutefois, on ignore parfois comment elle prend ses décisions quant au choix des organisations multilatérales à soutenir et aux raisons de le faire (**section 5.1**).

Plusieurs activités de développement menées par la République slovaque sont mises en œuvre par le biais d'organisations non gouvernementales (ONG) dans des contextes fragiles. Le pays devra développer son savoir-faire en matière d'élaboration de politiques à l'égard de la fragilité afin d'adopter une approche plus systématique dans la conception des programmes et du suivi, et d'établir des liens plus étroits avec ses priorités que sont la paix et la prévention des conflits dans le monde (**sections 5.1 et 5.2**).

Les ambitions de la République slovaque dans le domaine humanitaire se reflètent dans les engagements qu'elle a pris lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire et dans son budget accru. Toutefois, son approche dans ce domaine date un peu. La République slovaque gagnerait à élaborer une stratégie globale qui prenne en compte l'ensemble des ressources de ses administrations affectées à l'aide humanitaire et à la protection civile et détermine le moment opportun pour intervenir ainsi que le type d'assistance à offrir. L'approche régionale actuellement à l'étude pourrait aider la République slovaque à mieux cibler ses interventions en déployant simultanément ses divers instruments de financement et autres outils en cas de crise humanitaire (**sections 7.1 et 7.4**).

#### **Recommandations :**

- iv) **La République slovaque devrait élaborer un nombre limité de stratégies – notamment en matière de partenariat avec le secteur privé et d'aide humanitaire – afin de préciser et de renforcer la mise en œuvre de sa politique.**
- v) **La République slovaque devrait être plus transparente en rendant publics les critères sur lesquels elle s'appuie pour sélectionner ses partenaires multilatéraux.**
- vi) **La République slovaque devrait améliorer la mise en relation de ses priorités en matière de coopération pour le développement et de celles relatives à sa politique étrangère afin de promouvoir la paix et la sécurité.**
- vii) **La République slovaque devrait réviser les obligations juridiques en limitant les aides financières dont peuvent bénéficier les entités slovaques afin de progresser plus avant sur le déliement de son APD, en droite ligne des engagements qu'elle a pris au niveau international.**

#### ***Les effectifs pourraient être encore renforcés***

La République slovaque dispose d'effectifs relativement limités pour mener à bien ses activités de coopération pour le développement, mais ces effectifs peuvent s'appuyer sur des systèmes améliorés de gestion de l'information et des programmes. Le recrutement de diplomates spécialistes du développement à Nairobi et à Chisinau a renforcé la capacité et la crédibilité de la République slovaque, et celles-ci devraient encore s'accroître à mesure que l'expertise en matière de développement circule entre l'agence pour le développement, les ministères et les ambassades. Néanmoins, la République slovaque devrait continuer à

renforcer ses effectifs et ses compétences pour pouvoir garantir la qualité de ses programmes et gérer les risques (**sections 4.2 et 5.2**).

**Recommandation :**

- viii) La République slovaque devrait accroître ses ressources humaines en poste à Bratislava et dans ses principales ambassades à la mesure de la croissance de son budget d'APD.**

## La République slovaque doit relever plusieurs défis

### *Le budget d'APD et la proportion d'aide non liée ne respectent pas encore aux engagements pris à l'échelle internationale*

À plusieurs reprises, la République slovaque s'est engagée à porter à 0.33 % d'ici 2030 la part de son revenu national brut (RNB) qu'elle consacre à l'aide publique au développement (APD). L'évolution globale du volume d'APD est certes positive, mais le pays n'a mis en place aucun plan qui tienne compte de la croissance du RNB pour atteindre cette cible (d'après les chiffres préliminaires, le ratio APD/RNB est ressorti à 0.12 % en 2017). Qui plus est, la structure du budget d'APD limite la capacité du ministère de Affaires étrangères et européennes à veiller, en sa qualité de coordinateur national, à ce que toutes les activités de développement de la République slovaque soient éligibles à l'APD, que l'aide soit de moins en moins liée (en 2016, 35.7 % de l'aide bilatérale slovaque était liée) et que les volumes d'APD croissent à un rythme suffisant.

**Recommandations :**

- ix) La République slovaque devrait établir un plan pour honorer son engagement de consacrer 0.33 % de son revenu national à l'APD d'ici 2030 et opérer un suivi du respect de cet engagement.**

### *La programmation et la budgétisation doivent être alignées sur le programme d'action pour l'efficacité du développement*

Membre du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, la République slovaque prend des mesures pour faire en sorte de travailler en coordination avec d'autres donateurs, et a des échanges de vues avec les administrations des pays hôtes sur ses stratégies par pays. Toutefois, elle mène de nombreuses interventions indépendantes et vastes en dehors de ses pays de concentration, si bien que les relations bilatérales avec les pouvoirs publics et l'appropriation locale se trouvent bridées. Par ailleurs, la distinction entre ce que la République slovaque désigne par pays de programme et pays de projet n'est pas claire ; en effet, des interventions de nature analogue sont menées dans ces deux catégories de pays (**section 2.3**).

La plupart des interventions sont déployées par des organisations de la société civile sélectionnées au moyen d'appels à propositions. Non seulement cette méthode est source de fragmentation et entraîne des frais de transaction plus élevés, mais en outre, elle limite la prévisibilité. Des initiatives en cours de déploiement visant à mettre en place des accords-cadres permettront à la République slovaque d'instituer un certain nombre de partenariats

à plus long terme en vue de produire des résultats durables et de respecter les principes d'efficacité du développement (sections 5.1 et 5.2).

**Recommandations :**

- x) **La République slovaque devrait définir avec quels pays en priorité établir une relation bilatérale et développer des stratégies par pays, en vue de produire un ensemble de résultats mesurables et assortis d'un échéancier, sur la base des priorités des pays partenaires.**
- xi) **La République slovaque devrait définir des modalités pour apporter à ses partenaires des financements prévisibles dans le cadre d'accords de partenariats stratégiques et à plus long terme, y compris pour ce qui concerne les activités humanitaires.**

*Les systèmes de supervision de la République slovaque ne sont pas encore adéquats*

Le système de coopération pour le développement mis en place par la République slovaque ne dispose pas de fonctions assez substantielles et indépendantes pour la gestion des risques, la vérification et la supervision, d'où une tendance à se focaliser sur le contrôle plutôt que sur la gestion des risques. Ce point est particulièrement préoccupant à l'heure où la République slovaque entreprend d'utiliser de nouveaux instruments financiers plus risqués (sections 4.2 et 5.1). Un système de redevabilité clair permettrait de renforcer la crédibilité de la République slovaque et l'aiderait à se préparer pour procéder à la gestion des risques associés au déploiement d'un programme plus vaste (sections 3.1 et 4.1).

Afin de produire un impact optimal, la République slovaque doit commencer à assurer une gestion axée sur les résultats sur l'ensemble de son programme. Actuellement, elle se concentre davantage sur le suivi des projets que sur les résultats en termes de développement. La communauté de spécialistes des résultats au sein du CAD de l'OCDE peut fournir des orientations et une aide précieuse sur ce plan (section 6.3).

Pour ce qui concerne l'évaluation, la République slovaque a mis en place une politique publique, un comité et un budget dédiés. Cependant, il n'existe pas d'évaluation ni de supervision indépendantes, et les besoins en la matière ne sont pas encore cernés de manière pleinement stratégique (section 6.2).

**Recommandations :**

- xii) **La République slovaque devrait renforcer ses systèmes de façon à ménager un espace pour une supervision extérieure de ses programmes et politiques publiques, y compris pour une évaluation indépendante.**
- xiii) **La République slovaque devrait introduire un mode de gestion axée sur les résultats, afin de s'assurer que toutes ses stratégies et interventions visent l'obtention d'un ensemble de résultats déclarés en matière de développement.**

## Récapitulatif des recommandations

Liste de l'ensemble des recommandations exposées ci-dessus :

- i) La République slovaque devrait veiller à ce que sa prochaine stratégie à moyen terme soit reconnue comme constituant le cadre de l'ensemble de ses activités de coopération pour le développement, à tous les niveaux d'administration, et à ce que le rôle joué par le ministère des Affaires étrangères et européennes en sa qualité de coordinateur national de la coopération pour le développement y soit réaffirmé.
- ii) En tant que déclaration de politique générale, la stratégie à moyen terme devrait :
  - a) établir un lien clair entre le programme de coopération pour le développement de la République slovaque et la Stratégie de développement pour 2030, à long terme, ainsi que le Plan national d'investissement établis par le gouvernement ;
  - b) présenter clairement l'avantage comparatif de la République slovaque ;
  - c) recenser les principes et les normes, y compris en ce qui concerne la réduction de la pauvreté et les questions transversales, à appliquer par le biais de tous les canaux de la coopération pour le développement de la République slovaque.
- iii) La République slovaque devrait élaborer des outils communs d'évaluation, de suivi et de notification à utiliser à l'échelle de l'ensemble de l'administration afin de garantir une mise en œuvre cohérente de la stratégie à moyen terme.
- iv) La République slovaque devrait élaborer un nombre limité de stratégies – notamment en matière de partenariat avec le secteur privé et d'aide humanitaire – afin de préciser et de renforcer la mise en œuvre de sa politique.
- v) La République slovaque devrait être plus transparente en rendant publics les critères sur lesquels elle s'appuie pour sélectionner ses partenaires multilatéraux.
- vi) La République slovaque devrait améliorer la mise en relation de ses priorités en matière de coopération pour le développement et de celles relatives à sa politique étrangère afin de promouvoir la paix et la sécurité.
- vii) La République slovaque devrait réviser les obligations juridiques en limitant les aides financières dont peuvent bénéficier les entités slovaques afin de progresser plus avant sur le déliement de son APD, en droite ligne des engagements qu'elle a pris au niveau international.



- viii) **La République slovaque devrait accroître ses ressources humaines en poste à Bratislava et dans ses principales ambassades à la mesure de la croissance de son budget d'APD.**
- ix) **La République slovaque devrait établir un plan pour honorer son engagement de consacrer 0.33 % de son revenu national à l'APD d'ici 2030 et opérer un suivi du respect de cet engagement.**
- x) **La République slovaque devrait définir avec quels pays en priorité établir une relation bilatérale et développer des stratégies par pays, en vue de produire un ensemble de résultats mesurables et assortis d'un échéancier, sur la base des priorités des pays partenaires.**
- xi) **La République slovaque devrait définir des modalités pour apporter à ses partenaires des financements prévisibles dans le cadre d'accords de partenariats stratégiques et à plus long terme, y compris pour ce qui concerne les activités humanitaires.**
- xii) **La République slovaque devrait renforcer ses systèmes de façon à ménager un espace pour une supervision extérieure de ses programmes et politiques publiques, y compris pour une évaluation indépendante.**
- xiii) **La République slovaque devrait introduire un mode de gestion axée sur les résultats, afin de s'assurer que toutes ses stratégies et interventions visent l'obtention d'un ensemble de résultats déclarés en matière de développement.**

Obtenir le rapport complet

*Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement: la République slovaque 2019*

<https://doi.org/10.1787/9789264312326-en>

