

Chapitre 4

Adapter les modalités d'acheminement de l'aide et l'assistance technique

On examine dans ce chapitre quelles sont les conséquences des modalités d'acheminement de l'aide et de l'assistance technique pour le processus de renforcement de l'État. Les partenaires pour le développement sont encouragés à aligner (i) les modalités de leur aide et (ii) l'assistance technique, sur les objectifs de renforcement de l'État.

1. Aligner les modalités de l'aide sur les objectifs de renforcement de l'État

Comme le font observer les sections précédentes, les partenaires au développement ont souvent la tâche difficile d'avoir à choisir entre apporter leur soutien aux fonctions essentielles de l'État et répondre en même temps aux besoins urgents (indispensables à la légitimité de l'État) et mettre en place des systèmes et des pratiques durables à la base d'un renforcement pérenne des capacités de l'État (OCDE, 2010). Cette alternative se reflète dans les choix opérés par les partenaires au développement entre les divers instruments – aide ou instruments d'un autre type – à leur disposition.

Premièrement, **il faut comprendre quel est l'impact (direct ou indirect) des modalités de l'aide et des autres instruments sur le processus de renforcement de l'État, puis adapter ces modalités aux objectifs de l'intervention.** La principale préoccupation est d'évaluer l'impact de l'aide et des autres formes de soutien sur les processus politiques, la légitimité, et sur les relations entre l'État et la société, autant d'éléments indispensables au renforcement de l'État. Les différentes approches de la fourniture de l'aide dans les situations de fragilité peuvent renforcer l'État en tant que centre de décision et de gestion des finances publiques ou, au contraire, miner son autorité et ses capacités dans ce domaine essentiel.

Par exemple, une aide qui contourne délibérément les structures étatiques peut avoir un impact négatif sur les efforts futurs de renforcement des capacités et sur la perception de la légitimité de l'engagement des partenaires au développement. Les instruments mis en place dans le cadre de l'aide humanitaire doivent « ne pas nuire » aux initiatives de renforcement de l'État entreprises sur le long terme : les interventions sous forme de projets isolés peuvent contribuer à l'obtention de résultats rapides sans pour autant soutenir les objectifs de renforcement de l'État sur le long terme, notamment lorsqu'ils sont mis en œuvre sans qu'aucun pays partenaire compétent ne soit impliqué dans leur réalisation et leur coordination. Il sera plus facile d'identifier les modalités et les approches les mieux adaptées s'il est possible de tabler sur un calendrier et un plan d'exécution approximatif, indiquant quand il sera bon de passer de l'approche à court terme à l'approche à plus long terme, et comment ancrer les fondations d'un renforcement de l'État pérenne dans des projets à court ou moyen terme.

Tableau 4.1. **Opportunités et risques de la fourniture d'aide au développement dans un contexte de fragilité**

	Opportunités	Risks
Soutien budgétaire général	<p>Opportunité majeure de lier les ressources au renforcement des principales capacités et à la réalisation des objectifs, tout en offrant des incitations à continuer de renforcer les systèmes nationaux du pays.</p> <p>Peut financer les principales dépenses récurrentes nécessaires au fonctionnement de l'État.</p> <p>Baisse des coûts de transaction pour le pays partenaire.</p> <p>La mise en commun des ressources et le dialogue avec les partenaires au développement permettent de mieux anticiper l'évolution de la relation entre les partenaires au développement et le pays partenaire.</p>	<p>Il n'existe peut-être pas de budget central sur lequel intervenir.</p> <p>Des normes rigoureuses de gestion des finances publiques (GFP) doivent être appliquées pour réduire les risques fiduciaires.</p> <p>Exigences relatives au niveau et à la nature du dialogue avec les partenaires au développement ; les objectifs politiques et les contraintes peuvent saper la prévisibilité.</p> <p>Peut paraître « éloigné » des améliorations immédiates à apporter lors des premières phases de la fourniture de l'aide.</p>
Soutien budgétaire sectoriel	<p>Soutient le fonctionnement de l'État à travers un programme ou une stratégie sectoriels conduits par le pays, tout en offrant des incitations à poursuivre le renforcement des systèmes nationaux.</p> <p>Ressources dirigées vers les secteurs prioritaires.</p> <p>Transactions moins élevées qu'en cas d'approches communes ou sectorielles</p> <p>Dialogue sectoriel commun.</p>	<p>Les institutions sectorielles peuvent se heurter à des difficultés particulières en termes de capacité – en ce qui concerne par exemple les systèmes de GFP.</p> <p>La focalisation de l'intervention sur un secteur prioritaire risque d'induire une distorsion vis-à-vis d'autres secteurs clés et de nuire à l'efficacité de la prise de décision et à l'efficacité de l'affectation des ressources par le gouvernement.</p>

Tableau 4.1. **Opportunités et risques de la fourniture d'aide au développement dans un contexte de fragilité** (suite)

	Opportunités	Risks
Dispositifs de mise en commun de fonds gérés par les pouvoirs publics	<p>Mise en commun des ressources des partenaires au développement.</p> <p>Aligné sur les stratégies nationales – mais permet un affectation plus fine (souvent en faveur d'activités spécifiques) que le soutien budgétaire. Peut comprendre des mesures de sauvegarde lorsque les systèmes de GFP sont défaillants.</p>	<p>La préaffectation peut saper la capacité des pouvoirs publics à donner la priorité aux investissements publics. Génère des difficultés de gestion pour le bénéficiaire.</p> <p>Les coûts de transaction peuvent être plus élevés qu'avec la formule du soutien budgétaire.</p> <p>Nécessité d'axer les efforts sur les mécanismes et procédures de mise en commun ; les prises de décision peuvent porter atteinte aux résultats attendus.</p> <p>La mise en commun de fonds peut retarder la transition vers le soutien budgétaire lorsqu'elle est possible.</p>
Fonds d'affectation spéciale gérés conjointement (par les partenaires au développement et les pays partenaires)	<p>Les dispositifs de gouvernance et de gestion conjointes réduisent le risque fiduciaire.</p> <p>Possibilité de développer des systèmes nationaux et des capacités au sein de l'État pour la gestion des ressources.</p> <p>Peut abaisser les coûts de transaction pour les partenaires au développement comme pour les pays partenaires.</p>	<p>Difficultés de gestion pour les partenaires au développement et les pays partenaires.</p> <p>L'attention portée à l'amélioration des systèmes nationaux peut ralentir dans un premier temps l'obtention de résultats.</p> <p>L'utilisation des fonds d'affectation spéciale peut retarder la transition vers d'autres modalités de l'aide faisant plus appel aux systèmes nationaux lorsque cela est possible.</p>
Soutien à des projets	<p>Permet de cibler des priorités ou des insuffisances particulières grâce à la préaffectation des ressources à des activités spécifiques.</p> <p>Le soutien à des projets peut faire plus ou moins appel aux systèmes nationaux.</p> <p>Flexibilité de la conception.</p> <p>Résultats rapides.</p>	<p>Peut privilégier les résultats à court terme aux dépens d'un engagement sur le plus long terme.</p> <p>Une affectation trop ciblée peut mettre en danger l'efficacité de la prise de décision par les pouvoirs publics et l'efficacité de l'affectation des ressources.</p> <p>Risque d'aboutir à un « double secteur public » et d'aller à l'encontre des mesures de renforcement des capacités de l'État lorsque des structures et processus parallèles sont utilisés.</p> <p>Risque de clientélisme ou de création de centres de décision qui concurrencent l'État ou mettent en danger les processus engagés par les pouvoirs publics lorsque des structures et procédures parallèles sont utilisées.</p>
Soutien à des acteurs non étatiques ou par leur intermédiaire	<p>Peut répondre à des besoins de services à court terme lorsque l'État manque de capacités.</p> <p>Peut soutenir la participation des citoyens et utilement relayer la participation des groupes vulnérables.</p> <p>Peut encourager l'innovation en matière de prestation de services.</p> <p>Flexibilité de la conception.</p> <p>Résultats rapides.</p>	<p>Peut nuire au renforcement des systèmes nationaux.</p> <p>Peut mettre en danger la transparence et la reddition de comptes au plan intérieur.</p> <p>Peut générer des attentes sociales dépassant les capacités de l'État, et alimenter les frustrations.</p> <p>Peut être mis en place dans un contexte de sous-réglementation.</p>

Deuxièmement, **dans les États où la légitimité du gouvernement est mise en cause, ou lorsque les relations entre le gouvernement et la communauté internationale sont tendues, envisager un « alignement implicite »**. L'alignement implicite est une pratique qui consiste à fournir de l'aide de façon à refléter les systèmes nationaux, afin de permettre une conversion rapide en alignement « réel » dès que les conditions le permettent. Même dans les contextes politiques les plus difficiles, un certain niveau de dialogue technique et d'alignement des politiques peut éventuellement être atteint avec les autorités nationales, par exemple dans la fourniture de services de base. En outre, même lorsque l'aide

est acheminée à travers des canaux non étatiques, elle peut l'être de manière à soutenir la prestation de services par le secteur public et éviter ainsi de saper la relation entre l'État et le citoyen. L'une des fonctions de l'alignement implicite est de laisser au gouvernement un espace afin qu'il conserve un rôle en termes d'orientation des politiques et de supervision sur la prestation de services par des entités non étatiques.

L'alignement implicite peut comporter des risques politiques, par exemple celui d'apporter un soutien à un régime répressif ou contribuer au maintien d'une situation de crise par le traitement de ses seuls symptômes. Le processus décisionnel visant à déterminer où et comment procéder à un alignement implicite doit associer d'autres partenaires des sphères de la diplomatie et de la sécurité pour garantir que les objectifs de développement soient en phase avec les objectifs politiques convenus et que tous les objectifs se renforcent mutuellement.

Troisièmement, **penser à l'utilisation de fonds gérés conjointement ou la mise en commun de fonds, le cas échéant, et les adapter à un contexte changeant.** Les fonds gérés conjointement ou mis en commun constituent un substrat favorable à un meilleur acheminement de l'aide en termes d'alignement et d'harmonisation. Les fonds d'affectation spéciale multidonneurs (FASM) ont permis une approche alignée et harmonisée du financement, en particulier dans les situations où l'État manque des capacités qui lui permettrait de recevoir un soutien budgétaire direct. Ces fonds fournissent également un espace de dialogue sur les politiques à suivre et permettent un processus décisionnel conjoint où les pays partenaires peuvent affirmer leur ascendant et leur appropriation des initiatives mises en œuvre. Néanmoins, les FASM sont souvent trop ambitieux quant à ce qu'ils peuvent offrir et on ne peut pas toujours attendre d'eux qu'ils renforcent les capacités de l'État tout en assurant la fourniture de produits et services publics en temps opportun. Le temps de démarrage et les coûts sont souvent sous-estimés et la plupart des FASM ne réussissent pas à fournir le personnel technique et les gestionnaires adéquats sur le terrain. Les fonds peuvent également être mis en commun de manière à utiliser davantage les systèmes nationaux des pays partenaires. Les fonds communs peuvent être utilisés pour financer des activités bien définies ou, comme c'est le cas pour les approches sectorielles, pour un programme sectoriel plus large.

Quatrièmement, **veiller à ne pas court-circuiter les principales institutions publiques et à ne pas créer un « secteur public double »** (OCDE, 2010a). La mise en place de systèmes parallèles d'acheminement de l'aide non seulement compromet le renforcement à long terme des capacités et de l'organisation, mais remet également en question le cœur même de la responsabilité des pouvoirs publics (encadré 4.1). Le transfert de l'autorité politique et budgétaire au gouvernement destinataire dès que possible est indispensable aussi bien en termes d'appropriation que de reddition de comptes. Le renforcement des capacités essentielles à la gestion et à l'exécution du budget contribue à la réalisation des objectifs de fourniture de services et renforce la légitimité des pouvoirs publics.

Cinquièmement, **adopter des stratégies progressives pour apporter un soutien budgétaire sectoriel ou général, et fournir dès que possible une assistance pour mettre en place les capacités et les garde-fous nécessaires.** Les approches sectorielles ont utilement contribué à la création de capacités nationales et, lorsqu'elles ont été bien réalisées, ont eu un impact positif sur le processus politique et les relations entre l'État et la société (OCDE, 2010a). Les approches sectorielles créent un contexte favorable à l'apport de différents types d'aide par les partenaires au développement, dans un cadre commun défini à partir d'un certain nombre de principes. Ces approches peuvent également resserrer la collaboration entre l'État et des acteurs non étatiques, ce qui s'avère essentiel lorsque les capacités sont faibles ou dispersées du côté de l'État (encadré 4.2).

Encadré 4.1. Unités de mise en œuvre des projets : choisir entre des résultats à court terme et le renforcement des capacités sur le long terme

Toutes les parties prenantes, y compris les partenaires au développement, s'accordent à penser que les unités parallèles de mise en œuvre des projets (PIU) représentent un des domaines les plus problématiques de la pratique des partenaires au développement. Elles créent en effet un système d'administration publique parallèle, dans lequel les partenaires au développement prennent des décisions sur les nominations et les relations comptables. Bien que les partenaires au développement reconnaissent généralement que ces unités parallèles sont nécessaires dans certaines situations de fragilité, en particulier dans la phase initiale de redressement, leur utilisation peut conduire à déposséder le gouvernement de ses fonctions normales – comme en Afghanistan, où un partenaire au développement international a presque entièrement pris le contrôle des fonctions du ministère de la défense. Parce qu'elles ne se prêtent guère à la surveillance de la société civile ou des médias, ces unités parallèles peuvent également avoir une incidence négative sur les relations entre l'État et la société. En outre, lorsqu'elles fournissent des services, elles peuvent saper les relations entre les autorités centrales et locales. Malgré les engagements pris dans le cadre de la Déclaration de Paris de réduire le nombre des unités parallèles de mise en œuvre des projets, celui-ci ne cesse d'augmenter dans certains pays tels que la République démocratique du Congo (RDC) qui en compte actuellement 146, soit quatre fois plus qu'en 2006. Certains partenaires au développement ont suggéré comme mesure intermédiaire de faire approuver la formation d'unités parallèles par les ministères d'État, mais il est à craindre que cela ne conduise à les institutionnaliser encore davantage.

Encadré 4.2. L'incidence positive de l'approche sectorielle sur le renforcement de l'État

Le programme « Éducation pour tous » (EFA) mené par le Gouvernement du Népal a débuté en 2004 et s'est poursuivi jusqu'en 2009. Il met l'accent sur l'enseignement primaire et s'appuie sur un fonds mis en commun pour le financement et la gestion de près de 25 % du programme. Le Danemark, la Finlande, la Norvège, le *DFID*, la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement (BASD) et le **Fonds** des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) soutiennent le programme grâce à un dispositif de mise en commun de fonds qui apporte un soutien budgétaire sectoriel affecté au programme de dépenses global de l'EFA. Les partenaires au développement harmonisent leur action autour d'un accord de financement conjoint (JFA), par lequel les partenaires au développement s'engagent à « se conformer aux systèmes budgétaires et comptables ainsi qu'à la législation du Népal ». Les partenaires au développement ont adopté une approche sectorielle pour soutenir le Programme de gouvernance locale et de développement communautaire (LGCDP); les modalités d'acheminement seront souples et une cartographie des groupes défavorisés, une approche de mobilisation sociale et des auditions publiques sont prévues.

En Bolivie, les partenaires au développement commencent à étudier la possibilité de mettre en place une approche sectorielle destinée au ministère de l'Éducation. Au Rwanda, des approches sectorielles ont été appliquées dans les secteurs de la santé et de l'éducation, et c'est à présent dans le secteur énergétique que se met en place une approche sectorielle, ce qui est une première en Afrique. En République démocratique du Congo, les partenaires au développement ont constaté que les ministères de la santé, de l'éducation et des infrastructures avaient fait des progrès plus rapides que les autres, grâce au développement de stratégies sectorielles et de cadres budgétaires à moyen terme. Aujourd'hui, ces secteurs semblent recevoir davantage d'aide de façon à pouvoir consolider leurs politiques et mieux s'approprier le programme d'aide. Tous ces programmes favorisent la réduction des coûts de transaction associés aux échanges avec les partenaires au développement, renforcent les capacités d'un État en matière de planification, de gestion budgétaire, de suivi et d'évaluation, et contribuent (souvent) à la création de nouvelles voies d'interaction entre l'État et les groupes sociaux. Ils maintiennent les processus de prise de décision à l'intérieur de l'État et ont par conséquent un impact neutre ou positif sur les processus politiques.

Source : OCDE (2010a).

D'un autre côté, les programmes de soutien budgétaire permettent de coordonner et de consolider l'action des partenaires extérieurs autour d'un programme commun mené par les pouvoirs publics. C'est un aspect particulièrement important lors de la période de transition qui fait suite à un conflit, qui se caractérise souvent par une forte augmentation du volume de l'aide extérieure, un programme d'action et reconstruction chargé, et par le manque de capacité des pouvoirs publics à gérer efficacement la relation avec les partenaires extérieurs. La mise en place en commun d'un programme d'aide budgétaire, appuyé par un large éventail de partenaires extérieurs, peut aider les pouvoirs publics à s'approprier le plan de développement et à s'imposer à sa tête, tout en réduisant le risque de dérive des politiques engendré par de nombreuses discussions bilatérales. Il importe néanmoins d'avoir conscience des risques et de trouver des moyens de les atténuer et de savoir les gérer. Les partenaires au développement devraient également mettre en place des garde-fous contre une mauvaise utilisation des fonds et se doter des capacités appropriées pour assurer une gestion crédible et viable de ce type de programmes.

Sixièmement, **travailler avec des acteurs de la société civile et trouver les instruments d'acheminement des ressources appropriés**. Le soutien apporté à des activités de la société civile, aux côtés de l'État mais aussi hors de la sphère publique, peut être une contrepartie importante du financement par l'intermédiaire de mécanismes d'État. Elles doivent éviter la création de systèmes parallèles mais peuvent, par exemple, appuyer des objectifs comme la défense de la transparence et de la reddition de comptes qui ne peuvent généralement être atteints par le seul biais des instances étatiques. De manière générale, ces instruments de financement contribuent mieux à l'élaboration d'un véritable contrat social s'ils peuvent être utilisés pour soutenir des activités d'envergure relativement modeste. Afin d'éviter à la fois des coûts de transaction élevés et la création d'une bureaucratie locale non officielle se nourrissant des subventions versées, il est plus avisé pour les partenaires au développement d'acheminer ces fonds par le biais d'ONG internationales, lorsque celles-ci peuvent agir avec la souplesse et la sensibilité aux situations de conflit qui s'imposent.

Septièmement, **se soucier de la prévisibilité des apports financiers et leur versement en temps opportun. Surveiller les effets de la dépendance à l'égard de l'aide sur la mobilisation des ressources intérieures**. Investir trop tôt dans la reconstruction économique peut ne pas porter ses fruits immédiatement, c'est pourquoi il peut s'avérer plus efficace de différer le gros des dépenses jusqu'à ce que les principales institutions économiques soient bien établies. L'expérience des situations de conflit semble indiquer qu'en phase d'après-conflit, la capacité d'absorption est affectée, et que l'aide a tendance à être plus efficace deux à quatre ans après la fin du conflit. Or, les partenaires au développement ont tendance à consentir une aide massive immédiatement après le conflit et d'y mettre un terme trois ou quatre ans après. L'acheminement prématuré d'une trop grande quantité de ressources peut submerger l'effort de renforcement de l'État à court terme, tout en le privant ensuite de ressources vitales à moyen et long terme. L'afflux d'aide peut également réduire la capacité contributive de l'État, à moins que des efforts équivalents soient faits pour développer les plans nationaux de recettes prévisionnelles s'inscrivant dans des stratégies nationales de développement. Œuvrer dans le sens d'une plus grande prévisibilité de l'aide en mettant en place des cadres à moyen terme peut créer un socle plus stable à partir duquel apporter un soutien au renforcement de l'État.

2. Aligner l'assistance technique sur les objectifs de renforcement de l'État

De nombreux défis se présentent lorsqu'il s'agit de fournir de l'assistance technique (AT), particulièrement dans les situations de fragilité où les conditions mêmes à réunir pour que l'assistance technique fonctionne ont tendance à être médiocres ou défaillantes (des

niveaux de rémunération et des conditions de travail raisonnables, un minimum de systèmes de gestion de l'information et des modes de recrutement du personnel local qualifié fondés sur le mérite, par exemple). Il est également fréquent que les projets d'AT envahissent tous les recoins du pays de la réforme des institutions sans guère de coordination et souvent sans guère d'impact. Cela étant, lorsqu'elle est encadrée et gérée convenablement, l'assistance technique peut non seulement aider à restaurer les fonctions de l'État mais aussi soutenir le développement des ressources humaines et contribuer de manière positive au processus de renforcement de l'État. Les considérations suivantes doivent être prises en compte.

Premièrement, **voir le personnel chargé de l'AT comme un « ingrédient » important pour développer les capacités du pays, mais reconnaître néanmoins qu'il peut avoir un impact négatif sur la légitimité de l'État.** Les partenaires au développement doivent s'assurer que cette perspective est systématiquement prise en compte tout au long de la conception, de la mise en œuvre et du bilan des interventions. Cela implique que l'on ait une vision à long-terme de la position qui doit être celle du personnel d'AT dans le changement, par exemple en le reliant à des processus de réforme des institutions et de la fonction publique gérés localement et en déterminant les types de connaissances et de techniques à utiliser ainsi que les conséquences de ces choix.

Deuxièmement, **veiller à l'équilibre entre l'assistance technique à long-terme et à court terme.** Les programmes visant à renforcer les capacités de l'État doivent pouvoir compter dans leurs phases initiales sur une assistance technique à long-terme. Pour être efficaces, les consultants ont besoin d'étudier les conditions locales et d'établir des liens avec les agents de la fonction publique avant de pouvoir opérer un transfert de compétences. De fréquentes missions effectuées par des experts présents pour une courte durée peuvent nuire au renforcement de l'État en surchargeant d'obligations leurs homologues sur place (OCDE, 2010a). Sur la durée, une des mesures de la réussite de l'assistance technique se traduit par l'aptitude des États à se passer d'assistance technique à long-terme et à savoir déterminer progressivement leurs propres besoins en la matière à court terme.

Troisièmement, **implanter l'assistance technique dans les structures nationales aussi vite que possible et développer la capacité de l'état à gérer l'AT.** Lorsque le personnel de l'AT se situe hors des structures publiques, l'engagement et l'appropriation de la part du pays partenaire sont généralement moindres et l'obligation de reddition de comptes plus diluée. Convenir des modalités de la transmission de l'AT avec les homologues nationaux peut prendre du temps. En attendant, des activités modestes dans le cadre d'une démarche itérative sont la meilleure façon de donner au partenaire au développement le temps de mieux comprendre le contexte et de convenir avec le pays partenaire où l'assistance externe serait le plus utile. Les partenaires au développement ont également besoin d'investir davantage d'efforts dans le renforcement des capacités des fonctionnaires de l'État pour qu'ils soient en mesure de gérer eux-mêmes l'assistance technique (OCDE, 2010a). Il faut pour cela avoir acquis la capacité d'identifier leurs besoins d'assistance, de choisir après examen des candidatures les consultants à recruter, et de suivre et évaluer leur travail.

Quatrièmement, **équilibrer les besoins immédiats en termes de capacité et les efforts à déployer pour créer des capacités au sein de l'État.**

Il faut dans ce cas réussir en même temps (d'une part) à mener des actions urgentes pour combler des lacunes, ce qui aide les organisations à répondre aux pressions politiques qui les poussent à agir, et (d'autre part) à fixer des objectifs à long terme de transfert de compétences et de renforcement des capacités nationales telles que la conduite et la gestion de réformes des ressources humaines dans les différents secteurs de l'administration. La définition de bases de référence en vue d'identifier les compétences nationales requises

pour prendre le relais est utile tant qu'est pris en compte le contexte national, y compris les catégories de personnel disponibles (encadré 4.3).

Encadré 4.3. Transition du « faire » au « soutenir » au Bureau du Vérificateur général des comptes – Iles Salomon

En 2003, le personnel du Bureau du Vérificateur général des comptes (OAG) des Iles Salomon était composé de trois personnes, contre 28 en 1978. Comme toute institution de reddition de comptes, il avait été dépourvu de financement, et il lui était vital de rétablir son autorité en transmettant un message clair selon lequel les agents de la fonction publique doivent rendre compte des ressources financières et des responsabilités qui leur sont confiées. L'assistance technique initiale apportée par la Mission d'assistance régionale aux Iles Salomon était focalisée sur les interventions directes visant à rattraper le retard accumulé en matière d'audit et, partant, à faire passer le message. Actuellement, l'assistance technique est plus concentrée sur l'aide apportée aux membres des équipes des Iles Salomon à établir des diagnostics face aux problèmes soulevés et à passer en revue les solutions possibles. La transition du « faire » au « soutenir » était fondée sur la conception selon laquelle, bien que le produit soit important, c'est le soutien à l'émergence et la consolidation du processus qui permet d'aboutir à un produit susceptible, selon toute vraisemblance, de garantir la compétence et la résilience du Bureau du vérificateur des comptes.

Source : Bailey (2009).

Cinquièmement, **renforcer la coordination de l'AT** et ce, en évitant la fragmentation en petits projets de courte durée et en renforçant les mécanismes de coordination des activités d'AT des partenaires au développement actuels. Une solution pour ce faire est de constituer des groupes de « partenaires au développement concernés » chargés de faciliter la coordination de l'AT dans des secteurs ou organisations spécifiques et de fournir un financement dans une optique à moyen terme et, le cas échéant, à travers des mécanismes de financement commun (Michailof, 2007). Enfin, la coordination de l'AT sera améliorée par le transfert des responsabilités de gestion des tâches de l'AT (y compris le suivi) sur le terrain.



Extrait de :

Supporting Statebuilding in Situations of Conflict and Fragility

Policy Guidance

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264074989-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2011), « Adapter les modalités d'acheminement de l'aide et l'assistance technique », dans *Supporting Statebuilding in Situations of Conflict and Fragility : Policy Guidance*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264097049-11-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.