

Chapitre 2

Gérer l'aide en 2009 : Être à la hauteur de la situation

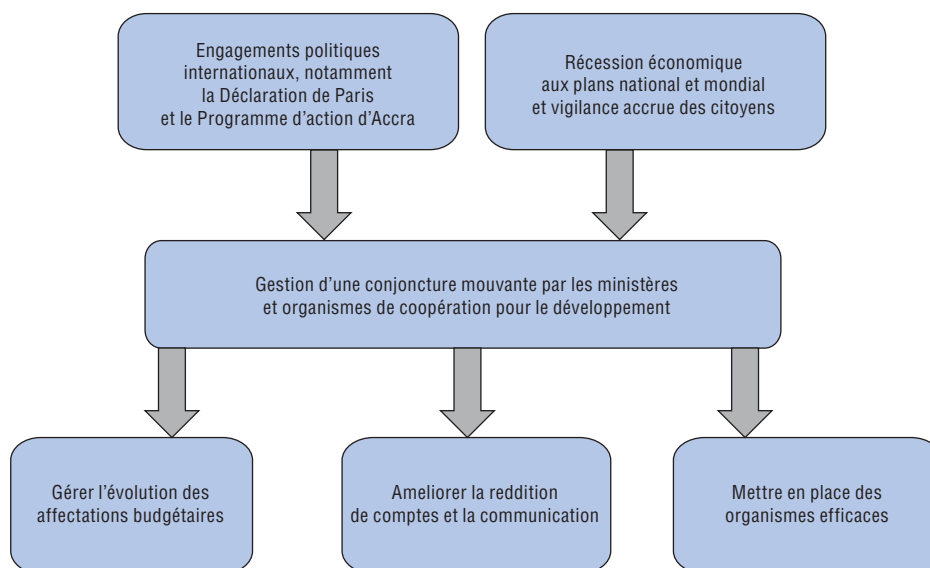
Quelles peuvent être les conséquences concrètes pour la gestion de l'aide, de la récession économique mondiale et la plupart des engagements pris par les donateurs d'accroître à la fois le volume et l'efficacité de l'aide ? On trouvera dans le présent chapitre une synthèse de ces retombées centrée sur trois grands aspects : faire face aux principaux changements (qu'il s'agisse d'augmentation ou de recul) affectant les volumes de l'aide ; améliorer la reddition de comptes et mettre en place des organismes plus efficaces. Quelques dispositions pratiques prises par certains membres du CAD en 2009 pour relever ces défis sont également présentées.

Les difficultés de la situation actuelle : gérer l'évolution des budgets, améliorer la reddition de comptes et accroître l'efficacité

Les membres du CAD se sont engagés à accroître à la fois le volume et l'efficacité de leur aide. Ils ont pris ces engagements les uns envers les autres mais aussi envers leurs pays partenaires et leurs propres contribuables. Dernièrement, la récession économique mondiale et l'incertitude qui pèse sur les finances ont accentué la pression pour que les responsables tiennent leurs promesses et fassent connaître les résultats obtenus avec les fonds publics utilisés. Pour les gestionnaires des organismes d'aide, ce cadre politique et économique s'accompagne d'importants problèmes pratiques (graphique 2.1). Le présent chapitre aborde trois de ces problèmes, à savoir :

1. **Gérer d'importants changements du volume de l'aide.** Certains gestionnaires doivent augmenter les dépenses tout en réduisant les coûts administratifs. D'autres sont confrontés à une baisse de leur budget global. Dans ces deux cas, les responsables doivent s'assurer que les pays bénéficiaires peuvent encore compter sur des apports d'aide fiables, c'est-à-dire sur une aide prévisible.
2. **Améliorer la reddition de comptes.** Les contribuables des pays donateurs veulent de plus en plus savoir à quoi sert leur argent et avec quelle efficacité il est géré. Les pays partenaires appellent aussi à une meilleure responsabilité mutuelle (donneurs et partenaires sont les uns et les autres comptables des effets sur le développement des actions entreprises).

Graphique 2.1. La gestion de l'aide en 2009 : contexte



3. **Mettre en place des organismes plus efficaces.** Un grand nombre de membres du CAD estiment que certains aspects de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra (annexe) sont difficiles à appliquer, souvent parce qu'ils nécessitent une réforme de leur structure institutionnelle ou du profil de leurs effectifs.

Les membres du CAD ont adopté différentes stratégies pour venir à bout de ces problèmes. Le présent chapitre s'appuie sur leur expérience afin de faire plus largement connaître les bonnes idées¹.

Gérer l'évolution des budgets de l'aide : croissance, coupes et prévisibilité

Accroître l'aide effectivement

Certains membres du CAD ont augmenté rapidement le budget de l'aide pour tenir leur engagement d'allouer 0.7 % du revenu national brut (RNB) à l'aide publique au développement (APD). Cependant, l'exécution de budgets en hausse nécessite des effectifs suffisants équipés des compétences requises. Par exemple, l'Espagne vise à atteindre l'objectif de 0.7 % du RNB d'ici à 2012 mais l'examen que le CAD a consacré à son programme d'aide au développement montre que la capacité de mise en œuvre du système ne progresse pas au même rythme que le budget de l'aide en pleine expansion. L'équipe chargée de l'examen a recommandé à l'Espagne d'augmenter les effectifs et d'élaborer une stratégie détaillée sur les différents instruments permettant d'utiliser ce supplément de crédits ainsi que sur les effectifs et les compétences nécessaires pour gérer efficacement le nouveau budget (OCDE, 2008a). En Autriche, le ministère des Affaires étrangères a créé l'Agence autrichienne de développement pour gérer les augmentations prévues de l'APD. Cependant, ces dernières ne se sont pas concrétisées et il n'est pas sûr que le système dispose d'une souplesse qui lui permette de réaffecter les ressources humaines en fonction des ressources financières disponibles (OCDE, 2009a). L'organisme australien d'aide au développement, AusAID, a augmenté ses effectifs de presque 50 % en quatre ans seulement (OCDE, 2008b). Cette évolution s'est accompagnée d'importants investissements afin d'intégrer et de former les nouveaux agents.

Pour les donateurs, prévenir l'aggravation de la fragmentation du système d'aide international est une autre difficulté liée à l'augmentation du volume de l'aide. La tentation de créer de nouveaux fonds verticaux² pour venir à bout de problèmes prioritaires est souvent forte mais elle peut entraîner une duplication ou une inefficacité des efforts et compliquer l'harmonisation. En raison de ces risques, certains donateurs (par exemple l'Espagne ou l'Italie) augmentent les fonds dépensés via les canaux multilatéraux existants. D'autres donateurs sont réservés quant à l'efficacité des organisations multilatérales et décident de centrer leurs programmes bilatéraux sur un problème particulier. Cependant, des initiatives, des fonds et des organisations sont encore régulièrement créés par la communauté des donateurs dans son ensemble.

Plus ils investissent dans le système multilatéral, plus les donateurs – et les contribuables – veulent s'assurer que leur contribution est utilisée efficacement. Cependant, la multiplication des évaluations bilatérales consacrées aux organisations multilatérales peut être source de fardeaux inutiles et favoriser la duplication des efforts. Il est plus efficace de travailler ensemble et des initiatives comme le Réseau pour l'évaluation des performances des organisations multilatérales (MOPAM) sont de nature à renforcer la collaboration. Certains donateurs appellent à présent à la mise en place d'un cadre unique

d'évaluation des organisations multilatérales approuvé et utilisé par l'ensemble des donateurs.

Anticiper le recul de l'aide

Si certains donateurs augmentent les volumes de l'APD, la récession économique mondiale impose une réduction du budget de l'aide au développement à un nombre grandissant de membres du CAD. Toute la difficulté est d'agir de façon responsable et prévisible. Par exemple, l'Irlande a réduit de près de 15 millions EUR son budget d'APD pour 2010 mais elle veillera à ce que cela n'affecte pas les engagements en cours pris auprès de ses partenaires dans le cadre des programmes bilatéraux par pays. En revanche, elle revoit à la baisse les plans de développement de ses activités bilatérales et elle diminuera une partie des financements prévus au profit des organisations multilatérales et des ONG (OCDE, 2009c). Le budget de l'aide de la Suède est généreux puisqu'il représente 1 % du RNB de ce pays mais en raison de la crise économique, le budget 2010 sera moins important en volume que le budget 2009. De ce fait, le gouvernement a décidé d'accélérer l'arrêt prévu de ses activités en Amérique latine, tout en préservant ses affectations en faveur de ses pays prioritaires, notamment en Afrique. De même, dans le cas des donateurs (comme l'Italie) qui soutiennent le système multilatéral ou certains organismes de façon importante, la baisse des contributions devra être communiquée à l'avance car elle peut avoir une incidence majeure sur les programmes d'activité de ces organismes.

Assurer souplesse et prévisibilité

Préserver à la fois la prévisibilité et la souplesse de l'aide constitue un véritable défi pour tous les donateurs. Les budgets et les programmes d'aide sont souvent approuvés annuellement par les Parlements des pays membres. Cependant, les donateurs doivent prendre des engagements pluriannuels envers leurs partenaires (et les tenir) afin que ceux-ci puissent planifier leurs activités. Il est donc essentiel de communiquer à l'avance les changements apportés aux budgets afin de donner aux pays partenaires le temps d'adapter en conséquence leurs propres budgets et programmes de travail.

Dans le contexte actuel d'incertitude économique, les mécanismes permettant de réaffecter les fonds à l'intérieur du système et de transférer des crédits d'un exercice sur l'autre peuvent être fort utiles. La législation néo-zélandaise permet à l'organisme d'aide au développement NZAID d'enregistrer un déficit de 10 % ou un excédent de 20 % maximum au cours d'un exercice donné à condition que le déséquilibre soit corrigé dans l'exercice suivant. Cette formule confère à NZAID bien plus de souplesse budgétaire que n'en ont bien d'autres donateurs et cette facilité s'est révélée être un outil de gestion précieux (OCDE, 2009d). Cependant, ce n'est pas le cas de tous les donateurs et certains doivent même obtenir l'approbation du Parlement pour effectuer des ajustements relativement mineurs ou des transferts entre canaux de financement. Cela ralentit le processus et empêchent les organismes d'avoir la souplesse nécessaire pour passer d'une ligne budgétaire à l'autre.

Améliorer la reddition de comptes – au plan intérieur comme à l'étranger

Dans les pays donateurs comme dans les pays partenaires, l'opinion publique veut savoir que l'aide a des effets positifs et que les ressources de l'aide sont optimisées, en particulier en ces temps d'austérité économique renforcée. Les gouvernements sont comptables de leurs actions devant leur électorat et devant les contribuables. Dans le

même temps, les pays partenaires souhaitent que s'établisse une plus grande responsabilité mutuelle. Dans ce contexte, il est essentiel de veiller à ce que la coopération pour le développement donne de bons résultats, de recenser ces derniers et de les faire largement connaître. Cela nécessite des systèmes de gestion et de communication efficaces axés sur les résultats.

Recourir à une gestion axée sur les résultats

Il faut du temps pour mettre en place une organisation qui soit véritablement gérée en fonction des résultats mais plus les membres du CAD se rapprochent de ce modèle plus il leur est facile de rassurer l'opinion publique sur l'efficacité de la coopération pour le développement. La gestion axée sur les résultats doit être présente à toutes les étapes de l'administration des projets et programmes, depuis la conception et la gestion au quotidien jusqu'au suivi, à l'examen et à l'évaluation effectués régulièrement. Le suivi doit servir à traiter les problèmes et à apporter les changements nécessaires. Certains pays donneurs comme les États-Unis et le Canada donnent la priorité à la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de leurs activités et ont formé leurs ressources humaines à cette fin. D'autres s'emploient toujours à intégrer cette approche. Beaucoup estiment que la difficulté réside dans la conception d'une approche qui soit un véritable outil pour les gestionnaires et les agents sur le terrain et non une simple obligation qui s'applique à tous. Dans cet esprit, le Canada s'est récemment appliqué à fusionner certaines de ses procédures de gestion axée sur les résultats afin de créer un système rationalisé et facile à utiliser.

Identifier les résultats

L'évaluation est l'une des principales composantes de la gestion axée sur les résultats ; elle constitue aussi un mécanisme important de transparence et de reddition de comptes. La plupart des membres du CAD ont mis en place des bases solides pour l'évaluation et s'appuient sur Les Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement (OCDE, 1991). Cependant, presque tous les membres du CAD veulent améliorer leurs évaluations et accroître le nombre des activités qu'ils mènent en commun. Pour appuyer ces efforts, le CAD est en train d'élaborer de nouvelles normes de qualité pour l'évaluation (encadré 2.1).

Encadré 2.1. Les normes de qualité du CAD pour l'évaluation du développement

L'évaluation est un outil essentiel de reddition de comptes et d'apprentissage permettant d'informer les responsables et le grand public des résultats obtenus du point de vue du développement. Pour avoir l'effet souhaité sur les responsables et les autres acteurs de la coopération pour le développement, il est essentiel que les évaluations soient de grande qualité et fondées sur des données rigoureuses.

Le Réseau du CAD sur l'évaluation du développement vise à accroître l'efficacité des programmes de développement international en promouvant des évaluations rigoureuses, informées et indépendantes. Le Réseau du CAD encourage la réalisation d'évaluations harmonisées et de grande qualité en mettant en permanence à jour son cadre normatif. Ce dernier comprend les critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement, un glossaire des principaux thèmes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats et différentes publications largement utilisés dans le cadre des activités d'évaluation et de formation.

Encadré 2.1. **Les normes de qualité du CAD pour l'évaluation du développement** (suite)

Le Réseau est en train d'élaborer des normes visant à améliorer la qualité de l'évaluation et à renforcer la contribution de cette dernière à l'efficacité du développement. Les normes fournissent des orientations aux responsables et aux praticiens de l'évaluation et peuvent être utilisées au cours des différentes étapes du processus. Elles couvrent l'ensemble de l'évaluation : depuis la planification jusqu'à la mise en œuvre et à l'établissement de rapports. Les normes soulignent la nécessité de faire connaître les résultats une fois que les évaluations sont achevées. Elles peuvent aussi faciliter la comparaison d'évaluations portant sur des pays, des thèmes et des secteurs, soutenir les partenariats et la collaboration pour la réalisation d'évaluations conjointes et promouvoir l'utilisation mutuelle, par les partenaires pour le développement, des résultats de leurs évaluations respectives.

Une phase d'essai de trois ans a été approuvée en 2006 et les normes du CAD pour une évaluation de qualité ont été beaucoup utilisées au cours de cette période. Elles font à présent l'objet d'une révision fondée sur les contributions d'un large éventail de partenaires pour le développement (notamment des pays donateurs et des pays partenaires) aux travaux des ateliers organisés à New Delhi et à Auckland. Bien qu'initialement destinées aux membres du CAD, les normes peuvent être utiles à tous les partenaires pour le développement.

On trouvera à l'adresse suivante : www.oecd.org/dac/evaluationnetwork/documents l'avant-projet de normes et d'autres documents établis par le Réseau.

Faire connaître les retombées sur le développement

Il n'est pas facile de prouver que l'argent de l'aide est bien géré et qu'il est efficace, et de le faire largement savoir. L'une des difficultés tient au langage technique employé et aux subtilités du développement international. Les principes de la Déclaration de Paris peuvent être obscurs et, parce qu'ils sont axés sur les processus, il est difficile d'en évaluer l'application. Étant donné que les donateurs collaborent de plus en plus dans le cadre d'activités gérées par les pays, les nouvelles modalités de travail font qu'il peut n'être ni possible ni souhaitable d'imputer certains résultats à tel ou tel donneur. La tâche de communication s'en trouve compliquée un peu plus encore. Un nombre de plus en plus grand de donateurs, notamment l'Irlande, la Norvège, le Royaume-Uni et la Suède, commencent à expliquer à l'opinion publique que leurs activités spécifiques contribuent aux améliorations générales observées dans un pays partenaire. Cette approche permet aux donateurs de s'associer dans le cadre de programmes et de rendre compte conjointement des résultats obtenus et aussi de recourir à des indicateurs communs, souvent convenus avec les pays partenaires.

Comme le contribuable et le législateur ne s'intéressent qu'aux résultats et aux conséquences, et non aux processus, c'est sur ceux-ci que les activités de communication doivent porter en priorité. Plus l'équipe chargée de la communication est proche des équipes opérationnelles, plus elle est en mesure de rendre compte de résultats concrets. Dans le même temps, l'opinion publique doit aussi comprendre les modalités d'action du gouvernement ; c'est pourquoi il est essentiel d'expliquer pourquoi la coordination et le recours aux systèmes locaux sont importants, cela permet de situer les résultats globaux dans leur contexte plutôt que de rendre compte des réalisations de projets particuliers.

Beaucoup de donateurs ont conscience que la façon dont ils communiquent les résultats obtenus à leur opinion publique – soit en les attribuant à leur propre financement soit en les imputant à des approches mises en œuvre avec d'autres – est déterminante. Par exemple, les Pays-Bas ont recours à l'évaluation d'impact pour étudier les différentes mesures entraînant des changements positifs tangibles dans la vie des populations. Le rôle des ONG néerlandaises est pris en compte dans cette évaluation et les autorités reconnaissent ouvertement les échecs et tentent de les expliquer. Les responsables néerlandais préparent un rapport biennal sur les résultats à l'intention du Parlement, rapport qui s'appuie sur toutes ces sources pour mettre en lumière la contribution des Pays-Bas au progrès global du développement. Cette initiative est couplée à un investissement dans des activités de communication et de sensibilisation au développement visant à obtenir un changement de comportement de la part des citoyens.

Créer des organismes capables d'acheminer une aide efficace

La mise en œuvre du programme d'action en faveur de l'efficacité de l'aide (annexe) suppose des effectifs et des structures appropriés, gérés de manière adéquate. Selon le rapport 2009 de l'OCDE intitulé *La gestion de l'aide* (OCDE, 2009e), la mise en œuvre des Principes de la Déclaration de Paris s'accompagne de trois enjeux d'ordre institutionnel : la décentralisation, la gestion des ressources humaines et l'adaptation des procédures. La structure de l'organisme lui-même peut jouer un rôle positif important. Alors que bon nombre de membres ont lancé des réformes institutionnelles depuis la signature de la Déclaration de Paris, beaucoup cherchent encore à déterminer si les nouvelles procédures et les nouvelles stratégies en matière de ressources humaines améliorent l'efficacité institutionnelle et en fin de compte, les résultats obtenus en matière de développement.

Obtenir les effectifs nécessaires et les compétences requises

Si les bureaux dans les pays partenaires disposent d'équipes solides, les donateurs peuvent renforcer le rôle de ces bureaux. L'efficacité en matière de planification et d'approbation des projets s'en trouve également accrue. La plupart des membres du CAD ont commencé à augmenter les effectifs des bureaux locaux dans le cadre de la procédure de décentralisation. Les disparités sont énormes : par exemple, l'Allemagne, la Commission européenne, le Danemark et la Suisse comptent environ 70 % de leur personnel sur le terrain tandis que la Nouvelle-Zélande et le Portugal emploient au moins 70 % de leurs agents dans les services centraux (OCDE, 2009e). Les donateurs de plus petite taille ont besoin d'une masse critique de collaborateurs pour leurs services centraux et ont généralement poussé moins loin la décentralisation. Le coût supplémentaire que représente l'affectation de personnels à l'étranger peut souvent faire obstacle à la décentralisation. En Suède, le Parlement alloue des fonds supplémentaires tout spécialement pour couvrir ces dépenses. Au Canada, les enseignements tirés d'une décentralisation ratée servent aujourd'hui à garantir une meilleure planification du processus. En Espagne, les règles régissant le recrutement des fonctionnaires empêchent les agents de circuler entre les services centraux et le terrain, ce qui réduit considérablement la souplesse du système. Certains organismes ont recours à des incitations pour convaincre les agents d'accepter des affectations difficiles ou impopulaires, par exemple des promotions, une aide personnelle plus importante ou des primes. D'autres ont davantage recours à des agents recrutés sur place dans le pays partenaire. Par exemple, la qualité et la connaissance du pays dont font preuve les agents d'Irish Aid recrutés localement sont considérées comme des atouts essentiels par les

partenaires de l'agence (OCDE, 2009c). Les agents recrutés sur place par le Department for International Development (DFID) du Royaume-Uni peuvent être affectés à d'autres postes et faire carrière au sein du DFID. Cependant, bon nombre de membres du CAD n'autorisent toujours pas les non-ressortissants à occuper des postes de niveau intermédiaire ou de direction.

Le recours accru à des approches générales fondées sur les programmes (par opposition à la mise en œuvre de projets déterminés) contribue à réduire les coûts de transaction pour les pays partenaires et améliore la coordination et l'alignement. Dans la pratique cependant, la gestion des programmes prend beaucoup de temps, en particulier au début, et elle nécessite aussi des compétences particulières. Selon certains examens par les pairs, les réductions de personnel peuvent être dangereuses au moment de l'adoption d'approches fondées sur les programmes. En revanche, des investissements supplémentaires sont souvent nécessaires pour mettre en place les capacités et les compétences voulues. Les Pays-Bas et le Royaume-Uni ont investi dans la formation de leurs personnels dans le domaine de la gestion des finances publiques³ et de la gestion des approches sectorielles ;⁴ la Suède organise des formations dans le domaine des approches fondées sur les programmes. Le Canada, la Commission européenne, le Danemark et la France ont formé leurs agents à l'application concrète des principes de l'efficacité de l'aide. Dans l'ensemble, les donateurs estiment que la demande de formation pratique, non théorique, est forte.

Changer la façon dont les organismes travaillent

L'application des principes énoncés dans la Déclaration de Paris nécessite de nombreux changements dans la façon dont les donateurs travaillent. Il s'agit notamment d'associer les pays partenaires à la planification et à l'examen du programme, de réformer les règles de la passation de marchés,⁵ de délier l'aide (chapitre 1), d'améliorer la coordination entre donateurs, d'accroître la délégation des compétences (le pouvoir de prise de décision est délégué à un niveau hiérarchique inférieur) et de réduire les longues chaînes d'autorisation. L'Agence de coopération internationale du Japon (JICA) a commencé à simplifier la planification en réalisant une enquête sur les besoins de chaque pays plutôt que plusieurs études sur les dons, les prêts et la coopération technique. Les Pays-Bas ont rationalisé et simplifié leur système de planification et de suivi. Certains donateurs ont également investi en vue de coordonner leurs différentes agences au niveau local, ce qui est souvent indispensable pour assurer une véritable harmonisation (l'un des principes majeurs du programme d'action à l'appui de l'efficacité de l'aide – voir annexe) et peut contribuer à réduire les coûts de transactions pour les pays partenaires. Plusieurs donateurs dont plusieurs organismes ou ministères sont associés à la coopération pour le développement cherchent le moyen d'améliorer la coordination sur le terrain. La délégation de compétences, y compris dans les domaines de la planification de projets, de la gestion et des autorisations financières, a beaucoup aidé certains donateurs à renforcer le ciblage sur les activités de terrain et à accroître l'efficacité de leurs opérations. Par exemple, le renforcement des opérations sur le terrain en Afghanistan par le Canada ont permis à ce pays d'être un partenaire plus souple, plus réactif et plus efficace.

Mettre en place une structure institutionnelle efficace

Un grand nombre d'organismes de membres du CAD ont été soumis à des restructurations. L'Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI) par exemple, a été restructurée en 2008 afin d'être mieux à même d'appliquer les

principes de l'efficacité de l'aide. La réforme la plus importante a consisté à regrouper les équipes pays en fonction des types d'aide consentis et non plus en fonction des zones géographiques. Ces services seront liés par des réseaux d'agents, destinés à favoriser l'échange de connaissances et de données d'expérience entre les groupes d'équipe. Au Japon, du fait de la fusion de deux organismes en 2008, l'Agence japonaise de coopération internationale est chargée de la mise en œuvre de la quasi-totalité de l'APD japonaise et elle est à présent la plus grande agence bilatérale d'aide au développement au monde. Cette opération devrait réduire la fragmentation de l'aide, les lourdeurs administratives et les coûts de transaction et accroître les synergies entre les dons, les prêts et la coopération technique. Cependant, quelle que soit la façon dont un donneur décide de structurer son système de coopération pour le développement, voire ses organismes d'aide, la coordination et la communication sont les maîtres mots d'un changement structurel réussi.

Conclusion

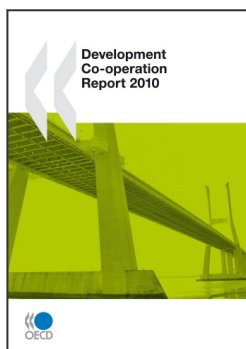
Alors que les décideurs continuent d'affiner leur politique et de définir la mission des organismes d'aide au développement, les responsables de ces organismes doivent trouver les moyens de traduire les orientations dans les faits. Il ressort de notre brève analyse des trois thèmes que sont la gestion de l'évolution des budgets, l'amélioration de la reddition de comptes et la mise en place d'organismes efficaces, qu'il existe à l'évidence un potentiel important et une forte demande parmi les membres pour l'apprentissage mutuel à partir des enseignements tirés de l'expérience en matière de gestion du changement. Le CAD offre un cadre propice à de tels échanges.

Notes

1. Lors d'un séminaire de l'OCDE organisé en mai 2009, les participants de haut niveau ressortissants de pays membres du CAD ont estimé qu'il serait souhaitable de consacrer davantage de temps au débat et à l'échange de données d'expérience sur les problèmes pratiques de gestion de l'aide, en particulier en ce qui concerne la gestion des programmes et des organismes en vue d'une plus grande efficacité de l'aide et du développement.
2. Un fonds vertical, ou un programme vertical mondial, est une initiative internationale qui fournit d'importants financements aux pays en développement pour venir à bout d'un problème particulier par le biais d'un canal particulier. On peut citer par exemple l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI).
3. La gestion des finances publiques englobe toutes les phases du cycle budgétaire, dont la préparation du budget, la passation de marchés publics, le contrôle et l'audit interne, les modalités de suivi et de compte rendu ainsi que les audits externes – l'objectif étant d'affecter les ressources en fonction des besoins prioritaires et d'offrir des services publics de manière efficiente et efficace (OCDE, 2003).
4. L'approche sectorielle suppose que les donateurs fournissent des financements suffisants au profit de la politique sectorielle et des programmes de dépenses du gouvernement partenaire (par exemple santé ou éducation). Elle présente certains avantages potentiels par rapport aux projets isolés, par exemple une plus grande appropriation et maîtrise des opérations par le gouvernement partenaire, une plus grande transparence et une meilleure prévisibilité des apports d'aide, une harmonisation accrue entre donateurs et une réduction des coûts de transaction.
5. La passation de marchés couvre l'ensemble des activités à entreprendre pour acquérir un bien ou assurer un service. Celles-ci vont de l'identification initiale des besoins, à la gestion des contrats et à l'évaluation des performances (définition tirée de : www.dfid.gov.uk/Global-Issues/How-we-fight-Poverty/Government/Public-Financial-Management-and-Accountability/Aid-effectiveness-procurement1/, vu le 20 octobre 2009).

Bibliographie

- OCDE (1986), « Glossaire des termes utilisés dans les évaluations », dans *Méthodes et procédures d'évaluation de l'aide. Un recueil des pratiques et expériences des donateurs*, OCDE, Paris.
- OCDE (1991), *Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, OCDE, Paris.
- OCDE (2000), *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axées sur les résultats*, OCDE, Paris.
- OCDE (2003), *Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité. Document sur les bonnes pratiques : une référence du CAD*, OCDE, Paris.
- OCDE (2008a), *Espagne, Comité d'aide au développement (CAD), Examen par les pairs*, OCDE, Paris.
- OCDE (2008b), *Australie, Comité d'aide au développement (CAD), Examen par les pairs*, OCDE, Paris.
- OCDE (2008c), *Finlande, Comité d'aide au développement (CAD), Examen par les pairs*, OCDE, Paris.
- OCDE (2008d), *Norvège, Comité d'aide au développement (CAD), Examen par les pairs*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009a), *Autriche, Comité d'aide au développement (CAD), Examen par les pairs*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009b), *Suisse, Comité d'aide au développement (CAD), Examen par les pairs*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009c), *Irlande, Comité d'aide au développement (CAD), Examen par les pairs*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009d), *Séminaire du CAD – La gestion de l'aide : Tour d'horizon des pratiques des donateurs*, Projet de rapport de synthèse du séminaire, OCDE Paris.
- OCDE (2009e), *La gestion de l'aide : Pratiques des pays membres du CAD*, OCDE, Paris.
- OCDE (2009f), *Suède, Comité d'aide au développement (CAD), Examen par les pairs*, OCDE, Paris.



Extrait de :

Development Co-operation Report 2010

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/dcr-2010-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2010), « Gérer l'aide en 2009 : Être à la hauteur de la situation », dans *Development Co-operation Report 2010*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/dcr-2010-5-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.