

PROGRAMME D'ACTION D'ACCRA

Les ministres des pays en développement et des pays donateurs chargés de la promotion du développement et les responsables d'organismes bilatéraux et multilatéraux d'aide au développement ont entériné la déclaration suivante à Accra (Ghana) le 4 septembre 2008 en vue d'accélérer et d'amplifier la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide adoptée le 2 mars 2005.

Nous sommes à un tournant décisif

1. Nous sommes déterminés à éradiquer la pauvreté et à œuvrer en faveur de la paix et de la prospérité en nous appuyant sur des partenariats plus solides et plus efficaces de nature à permettre aux pays en développement de réaliser leurs objectifs de développement.
2. Des progrès ont été accomplis. Il y a une quinzaine d'années, deux personnes sur cinq vivaient dans l'extrême pauvreté; aujourd'hui, ce chiffre a été ramené à une personne sur quatre. Pourtant, 1,4 milliard d'êtres humains, pour la plupart des femmes et des filles, vivent encore dans l'extrême pauvreté¹ et l'accès à un approvisionnement en eau de boisson salubre et aux soins de santé demeure un enjeu majeur dans de nombreuses régions du monde. En outre, de nouvelles menaces d'ampleur planétaire – renchérissement des denrées alimentaires et des carburants et changement climatique – mettent en péril les progrès réalisés par de nombreux pays dans la lutte contre la pauvreté.
3. Nous devons réaliser des avancées beaucoup plus décisives si nous voulons que tous les pays atteignent les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). L'aide n'est qu'un élément parmi d'autres dans le paysage du développement. La démocratie, la croissance économique, le progrès social et l'attention portée à l'environnement sont les principaux moteurs du développement dans tous les pays. Il est capital, pour le progrès dans le monde, de combattre les inégalités de revenus et de chances tant entre les pays qu'à l'intérieur de chaque pays. L'égalité homme-femme, le respect des droits de l'homme et la viabilité environnementale sont des facteurs qui conditionnent l'obtention d'effets durables sur les conditions de vie et les perspectives des pauvres, hommes, femmes et enfants. Il est indispensable que l'ensemble de nos politiques visent de façon plus systématique et plus cohérente à apporter des réponses à ces problématiques.
4. En 2008, trois conférences internationales nous aideront à accélérer le rythme du changement: le Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement, organisé à Accra, la Réunion de haut niveau sur les Objectifs du millénaire pour le développement qui se tiendra à New York sous l'égide des Nations Unies et la conférence internationale de suivi sur le financement du développement qui aura lieu à Doha. Aujourd'hui à Accra, nous entendons montrer la voie, unis autour d'un objectif commun, à savoir: exploiter pleinement le potentiel que recèle l'aide au service de l'obtention de résultats durables sur le front du développement.

Nous progressons certes, mais pas suffisamment

5. Après avoir tiré les enseignements de nos succès et de nos échecs passés dans le domaine de la coopération pour le développement et en nous inspirant de la Déclaration de Rome sur l'harmonisation, nous avons adopté en mars 2005 une série de réformes ambitieuses décrites dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Dans la Déclaration de Paris, nous sommes convenus de nouer un véritable partenariat consistant à confier clairement aux pays en développement la responsabilité de leurs propres processus de développement. Nous avons également décidé de nous considérer comme mutuellement responsables de l'obtention de résultats concrets en termes de développement. Trois ans et demi plus tard, nous nous réunissons à nouveau à Accra pour examiner les progrès réalisés et trouver des moyens de relever les défis qui nous sont à présent lancés.
6. Les données factuelles attestent que nous progressons, mais ces progrès ne sont pas suffisants. Une évaluation effectuée récemment montre que la Déclaration de Paris a donné un élan puissant à la dynamique qui doit faire changer la façon dont les pays en développement et les donateurs travaillent ensemble sur le terrain. Selon l'Enquête de suivi 2008, un grand nombre de pays en développement ont amélioré la gestion des fonds publics. Les donateurs, pour leur part, ne cessent d'améliorer la coordination au niveau des pays. Pourtant, le rythme de progression est trop lent. Faute de nouvelles réformes et

¹ Ces chiffres s'appuient sur les conclusions d'une récente étude de la Banque mondiale selon laquelle le seuil de pauvreté est évalué à 1,25 dollars par jour aux prix de 2005.

d'actions plus rapides, nous ne parviendrons pas d'ici 2010 à honorer les engagements que nous avons pris, ni à atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés dans le domaine de l'amélioration de la qualité de l'aide.

Nous allons prendre des mesures pour accélérer la cadence

7. Les données dont nous disposons attestent que nous devons relever trois défis majeurs pour accélérer les progrès dans le domaine de l'efficacité de l'aide:

8. *L'appropriation par les pays est essentielle.* Les administrations des pays en développement auront davantage la maîtrise de leurs propres politiques de développement et associeront leurs parlements et leurs citoyens respectifs à l'élaboration de celles-ci. Les donateurs leur apporteront leur soutien tout en respectant les priorités des pays, en investissant dans leurs ressources humaines et dans leurs institutions, en utilisant davantage leurs systèmes pour acheminer l'aide et en améliorant la prévisibilité des apports d'aide.

9. *Il faut bâtir des partenariats plus efficaces et davantage ouverts à tous.* Ces dernières années, de nouveaux acteurs du développement – pays à revenu intermédiaire, fonds mondiaux, intervenants du secteur privé, organisations de la société civile – sont entrés en scène: leurs contributions vont croissant et ils apportent en outre une expérience précieuse. Leur arrivée est également synonyme de défis nouveaux en termes de gestion et de coordination. Ensemble, les acteurs du développement œuvreront à la construction de partenariats davantage ouverts à tous afin que nos efforts collectifs aient davantage d'impact sur la réduction de la pauvreté.

10. *L'obtention de résultats sur le front du développement — et la communication de ces résultats — doit être au cœur de toutes nos actions.* Plus que jamais, les citoyens et les contribuables de tous les pays espèrent des résultats tangibles des efforts déployés dans le domaine du développement. Nous démontrerons que nos actions ont des effets positifs sur les conditions de vie des populations. Nous nous rendrons compte mutuellement des résultats obtenus et nous rendrons compte à nos parlements et aux organes de l'exécutif.

11. Si nous ne parvenons pas à lever ces obstacles qui entravent l'accélération de la progression, nous ne tiendrons pas nos engagements et nous manquerons des occasions d'améliorer les conditions de vie des personnes les plus vulnérables à travers le monde. C'est pourquoi nous réaffirmons les engagements pris en vertu de la Déclaration de Paris et décidons, dans le Programme d'action d'Accra, d'adopter des mesures concrètes se prêtant à un suivi pour hâter les progrès vers la tenue de ces engagements d'ici 2010. Nous nous engageons à poursuivre les efforts déployés dans les domaines du suivi et de l'évaluation qui nous permettront d'apprécier si nous avons honoré les engagements pris dans la Déclaration de Paris et dans le Programme d'action d'Accra et de déterminer dans quelle mesure l'efficacité de l'aide s'améliore et dans quelle mesure cette amélioration rejaillit sur le développement.

Renforcer l'appropriation par les pays du processus de développement

12. Les pays en développement définissent et mettent en œuvre leurs politiques de développement afin d'atteindre leurs propres objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Nous sommes convenus, aux termes de la Déclaration de Paris, que ce serait là notre priorité absolue. Nous prenons actuellement des mesures supplémentaires pour faire de cette résolution une réalité:

Nous allons élargir le dialogue au niveau des pays sur les politiques à suivre dans le domaine du développement

13. Nous allons engager un dialogue ouvert dont nul ne soit exclu sur les politiques de développement. Nous reconnaissons le rôle et la responsabilité essentiels incombant aux parlements pour que la prise en main du processus de développement par les pays soit effective. Afin d'aller plus loin en direction de cet objectif, nous allons prendre les mesures suivantes:

- a) Les administrations des pays en développement collaboreront plus étroitement avec les parlements et les pouvoirs publics locaux à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des politiques et des plans nationaux de développement. Elles associeront également à ce processus des organisations de la société civile (OSC).
- b) Les donateurs appuieront les efforts déployés pour accroître la capacité de l'ensemble des acteurs du développement—parlements, administrations locales et centrales, OSC, instituts de recherche, médias et secteur privé—de prendre une part active au dialogue sur la politique de développement et sur le rôle de l'aide au service des objectifs de développement visés par les pays.

c) Les pays en développement et les donateurs veilleront à ce que leurs politiques et programmes de développement respectifs soient conçus et mis en œuvre selon des modalités concordant avec les engagements pris par eux au niveau international concernant l'égalité homme-femme, les droits de l'homme, les handicapés et la viabilité écologique.

Les pays en développement vont renforcer leur capacité de conduire et gérer le développement

14. Faute de capacités— c'est-à-dire d'institutions, de systèmes et d'experts locaux — solides, les pays en développement ne peuvent pleinement faire leurs, ni gérer les processus de développement. Nous sommes convenus dans la Déclaration de Paris que la responsabilité du renforcement des capacités incombe aux pays en développement, les donateurs jouant uniquement un rôle d'appui, et que la coopération technique n'est qu'un moyen parmi d'autres de renforcer ces capacités. Ensemble, pays en développement et donateurs prendront les dispositions décrites ci-après pour accélérer le renforcement des capacités:

a) Les pays en développement recenseront de façon systématique les domaines dans lesquels un renforcement des capacités est nécessaire pour assurer l'exécution et l'acheminement de services à tous les niveaux — national, infranational, sectoriel et thématique — et définiront des stratégies visant à satisfaire les besoins mis au jour. Les donateurs étofferont leurs propres capacités et compétences afin d'être mieux à même de répondre aux besoins des pays en développement.

b) Le soutien au renforcement des capacités fourni par les donateurs obéira à la demande et sera conçu de telle sorte qu'il favorise l'appropriation par les pays. À cette fin, pays en développement et donateurs i) opéreront une sélection et une gestion concertées des activités de coopération technique et ii) encourageront le recours à des sources locales et régionales d'approvisionnement, y compris dans le cadre de relations de coopération Sud-Sud, pour la coopération technique.

c) Les pays en développement et les donateurs œuvreront ensemble à tous les niveaux pour encourager les changements opérationnels de nature à améliorer l'efficacité du soutien au renforcement des capacités.

Nous renforcerons et nous utiliserons le plus possible les systèmes des pays en développement

15. La réussite du développement dépend dans une large mesure de la capacité de l'administration du pays à mettre en œuvre les politiques qu'elle a définies et à gérer les fonds publics en s'appuyant sur ses propres systèmes et institutions. Dans la Déclaration de Paris, les pays en développement ont pris l'engagement de renforcer leurs systèmes² et les donateurs ont accepté d'utiliser ces systèmes dans toute la mesure du possible. Les données dont on dispose montrent toutefois que ni les uns, ni les autres ne sont sur la bonne voie pour tenir ces engagements. Les avancées réalisées dans l'amélioration de la qualité des systèmes nationaux sont très variables selon les pays et même lorsqu'il existe des systèmes nationaux de bonne qualité, il est fréquent que les donateurs ne les utilisent pas. Pourtant, il est admis que l'utilisation des systèmes des pays contribue à les améliorer. Pour renforcer et intensifier l'utilisation des systèmes des pays, nous allons prendre les mesures suivantes:

a) Les donateurs acceptent de recourir aux systèmes nationaux comme la solution de première intention pour les programmes d'aide à l'appui d'activités gérées par le secteur public.

b) Dans le cas où les donateurs choisissent plutôt de recourir à des mécanismes d'acheminement de l'aide extérieurs aux systèmes nationaux (notamment à des unités parallèles de mise en œuvre des projets), ceux-ci devront expliquer ouvertement les raisons de ce choix et réexaminer leur position à intervalles réguliers. Lorsque le recours aux systèmes nationaux ne sera pas envisageable, les donateurs devront instituer des mesures et des dispositifs de sauvegarde supplémentaires propres à consolider les systèmes et procédures des pays et non à les saper.

c) Les pays en développement et les donateurs évalueront conjointement la qualité des systèmes des pays dans le cadre d'un processus dirigé par le pays à l'aide d'outils de diagnostic choisis d'un commun accord. Lorsque les systèmes nationaux devront être renforcés, les pays en développement prendront l'initiative de définir des priorités et des programmes de réforme. Les donateurs appuieront ces réformes et apporteront une assistance au renforcement des capacités.

d) Les donateurs s'emploieront sans délai à élaborer et à faire connaître de manière transparente leurs plans pour honorer leurs engagements dans le cadre de la Déclaration de Paris concernant l'utilisation des systèmes

² Expression faisant référence, sans que cette liste soit limitative, aux systèmes de gestion des finances publiques, de passation des marchés, d'audit, de suivi et d'évaluation ainsi qu'aux systèmes d'évaluation sociale et environnementale.

nationaux dans toutes leurs interventions d'aide au développement; de fournir au personnel des directives sur la manière de les utiliser; et de faire en sorte que les mesures incitatives instituées au niveau interne encouragent leur utilisation. Ils mettront au point ces plans de manière urgente.

e) Les donateurs gardent à l'esprit et réaffirment l'engagement qu'ils ont pris dans la Déclaration de Paris de fournir 66 % de l'aide selon des approches axées sur les programmes. En outre, les donateurs s'efforceront d'acheminer au moins 50 % de l'aide d'État à État en utilisant les mécanismes fiduciaires des pays, notamment en augmentant le pourcentage de l'aide octroyée par le biais d'approches axées sur les programmes.

Bâtir des partenariats plus efficaces et plus ouverts à tous au service du développement

16. L'aide suppose la construction de partenariats au service du développement. Ces partenariats sont d'autant plus productifs qu'ils mobilisent pleinement l'énergie, les compétences et l'expérience de l'ensemble des acteurs du développement – donateurs bilatéraux et multilatéraux, fonds mondiaux, OSC et secteur privé. Pour appuyer les efforts engagés par les pays en développement pour bâtir leur avenir, nous sommes déterminés à créer des partenariats auxquels tous ces acteurs seront associés.

Nous allons réduire la fragmentation de l'aide qui représente un coût

17. L'efficacité de l'aide diminue lorsque les initiatives en faveur du développement se multiplient à l'excès, singulièrement au niveau des pays et au niveau sectoriel. Nous allons réduire la fragmentation de l'aide en améliorant la complémentarité entre les efforts des donateurs ainsi que la répartition des tâches entre les donateurs, notamment par une meilleure affectation des ressources à l'intérieur de chaque secteur, de chaque pays et entre les pays. Dans cette optique:

- a) Les pays en développement animeront la réflexion sur la définition du rôle optimal que peuvent jouer les donateurs à l'appui des efforts de développement déployés aux niveaux national, régional et sectoriel. Les donateurs respecteront les priorités des pays en développement en veillant à ce que les nouvelles dispositions en matière de division du travail n'entraînent pas une diminution de l'aide allouée aux différents pays en développement.
- b) Les donateurs et les pays en développement agiront en concertation avec le Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide afin de mettre au point des principes de bonnes pratiques concernant une division du travail dirigée orientée par les pays. À cette fin, ils élaboreront des plans en vue d'assurer la meilleure coordination possible de la coopération pour le développement. Nous évaluerons les progrès réalisés à cet égard à partir de 2009.
- c) Nous instaurerons un dialogue sur la répartition des tâches entre les pays d'ici 2009.
- d) Nous engagerons une réflexion sur la situation des pays recevant des apports d'aide d'un niveau insuffisant.

Nous allons améliorer le rapport coût-résultats des apports d'aide

18. Depuis que la Déclaration de Paris a été entérinée en 2005, les donateurs membres du CAD de l'OCDE ont progressé sur la voie du déliement de leur aide. Un certain nombre de donateurs ont déjà procédé au déliement de la totalité de leur aide et nous encourageons d'autres donateurs à suivre leur exemple. Nous allons poursuivre et intensifier l'effort engagé en prenant les mesures suivantes:

- a) Les donateurs membres du CAD de l'OCDE vont étendre aux PPTE n'appartenant pas au groupe des PMA le champ d'application de la Recommandation du CAD de 2001 sur le déliement de l'aide³ et améliorer les données notifiées sur la mise en œuvre de la Recommandation du CAD de 2001.
- b) Les donateurs élaboreront des projets propres à chacun pour poursuivre le déliement de leur aide.
- c) Les donateurs favoriseront le recours à des sources locales et régionales d'approvisionnement en veillant à ce que les procédures de passation des marchés soient transparentes et autorisent les entreprises locales et régionales à soumissionner. Nous élaborerons des exemples de bonnes pratiques pour concourir à améliorer la capacité des entreprises locales de remporter des marchés financés par l'aide.
- d) Nous respecterons nos accords internationaux sur la responsabilité sociale des entreprises.

³ La Recommandation du CAD de 2001 sur le déliement de l'APD aux pays les moins avancés (PMA) couvre 31 des pays appartenant au groupe des pays pauvres très endettés (PPTE). À sa réunion à haut niveau de 2008, le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE a décidé d'étendre le champ d'application de la Recommandation de 2001 aux huit autres pays participant à l'Initiative en faveur des PPTE, à savoir : la Bolivie, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Guyana, le Honduras, le Nicaragua et la République du Congo.

Nous nous félicitons de l'arrivée de nouveaux acteurs du développement et nous collaborerons avec eux

19. Les contributions de tous les acteurs du développement sont d'autant plus productives que les pays en développement sont en position de les gérer et de les coordonner. Nous nous félicitons du rôle joué par les nouveaux bailleurs de fonds et nous allons œuvrer à l'amélioration des modalités de coopération entre les acteurs du développement en prenant les mesures suivantes:

- a) Nous encourageons l'ensemble des acteurs du développement, y compris ceux engagés dans la coopération Sud-Sud, à se référer aux principes énoncés dans la Déclaration de Paris pour l'exécution de leurs activités de coopération pour le développement.
- b) Nous reconnaissons les contributions apportées par l'ensemble des acteurs du développement, et nous reconnaissons en particulier le rôle joué par les pays à revenu intermédiaire aussi bien en tant que pourvoyeurs qu'en tant que bénéficiaires d'aide. Nous sommes conscients de l'importance et des particularités de la coopération Sud-Sud et reconnaissons que nous pouvons tirer des leçons de l'expérience des pays en développement. Nous encourageons la poursuite du développement de la coopération triangulaire.
- c) Les fonds et les programmes mondiaux apportent une contribution importante au développement. Les programmes qu'ils permettent de financer sont d'autant plus efficaces qu'ils sont complémentaires des efforts engagés pour améliorer les conditions d'ensemble et renforcer les institutions dans les secteurs dans lesquels ils sont menés à bien. Nous appelons tous les fonds mondiaux à appuyer l'appropriation par les pays, à garantir l'alignement et l'harmonisation de leur aide et à utiliser à bon escient les cadres prévus pour la reddition mutuelle de comptes tout en continuant à se concentrer sur l'obtention de résultats. À l'heure où de nouveaux défis se profilent à l'échelle planétaire, les donateurs veilleront à ce que les canaux existants d'acheminement de l'aide soient effectivement utilisés et, renforcés si nécessaire, avant de créer de nouveaux circuits distincts risquant d'aggraver la fragmentation de l'aide et de compliquer la coordination au niveau des pays.
- d) Nous encourageons les pays en développement à mobiliser, gérer et évaluer leurs initiatives de coopération internationale dans l'intérêt des autres pays en développement.
- e) La coopération Sud-Sud dans le domaine du développement vise à garantir le principe de non-ingérence dans les affaires intérieures des pays, l'égalité entre les partenaires au développement et le respect de leur indépendance, de la souveraineté nationale, la diversité des cultures, l'identité et le contenu local. Elle joue un rôle important dans la coopération internationale pour le développement et constitue un précieux complément à la coopération Nord-Sud.

Nous raffermirons notre engagement auprès des organisations de la société civile

20. Nous raffermirons notre engagement auprès des OSC, considérées comme de véritables acteurs indépendants du développement produisant des efforts complémentaires de ceux des pouvoirs publics et du secteur privé. Nous avons un intérêt commun à nous assurer que la contribution potentielle des OSC au développement est pleinement mobilisée. C'est pourquoi:

- a) Nous invitons les OSC à étudier comment elles entendent appliquer les principes sur l'efficacité de l'aide arrêtés à Paris.
- b) Nous nous félicitons de la proposition des OSC nous conviant à nous engager dans un processus multipartite conduit par elles et ayant pour but de rehausser l'efficacité de leur action en faveur du développement. Dans le cadre de ce processus, nous nous efforcerons: i) d'améliorer la coordination entre les efforts déployés par les OSC et les programmes gouvernementaux; ii) de renforcer la reddition de comptes par les OSC sur les résultats obtenus, et iii) d'améliorer l'information sur les activités des OSC.
- c) Nous œuvrerons avec les OSC à l'instauration de conditions propices à une maximisation de leur contribution au développement.

Nous adapterons les politiques d'aide visant des pays en situation précaire

21. Dans la Déclaration de Paris, nous sommes convenus que les principes pour l'efficacité de l'aide doivent s'appliquer de la même manière à la coopération pour le développement avec des pays en situation précaire, y compris des pays se relevant d'un conflit, mais qu'ils doivent toutefois être adaptés à des contextes se caractérisant par une faible appropriation ou des capacités insuffisantes. Depuis lors, les Principes pour l'engagement international dans les États fragiles et dans des situations précaires ont été adoptés. Pour améliorer encore l'efficacité de l'aide dans ces contextes, nous prendrons les mesures suivantes:

- a) Les donateurs conduiront des évaluations conjointes par pays de la gouvernance et des capacités et ils analyseront les causes de conflit, de fragilité et d'insécurité en associant le plus possible à leur réflexion les autorités des pays en développement et autres parties prenantes concernées.
- b) Au niveau des pays, les donateurs et les pays en développement se concerteront et se mettront d'accord sur une série d'objectifs réalistes dans le domaine de la construction de la paix et du renforcement de l'État permettant de s'attaquer aux causes profondes des conflits et de la fragilité des États et d'assurer la protection et la participation des femmes. Leur réflexion sera éclairée par un dialogue de portée internationale entre partenaires et donateurs sur ces objectifs considérés comme des conditions préalables au développement.
- c) Les donateurs apporteront un soutien au renforcement des capacités répondant à la demande, adapté et coordonné afin d'assurer l'accomplissement des fonctions essentielles de l'État et un redressement rapide et durable. Ils collaboreront avec les pays en développement à la mise au point de mesures transitoires convenablement échelonnées propres à donner naissance à des institutions locales pérennes.
- d) Les donateurs s'attacheront à mettre au point des modalités de financement souples, rapides et s'inscrivant dans la durée, reposant, le cas échéant, sur la mise en commun de fonds afin (i) d'établir des ponts entre aide humanitaire, aide au redressement et développement à long terme (ii) d'appuyer la stabilisation et la construction d'une paix dont nul ne soit exclu et d'États compétents, responsables et réactifs. En collaboration avec les pays en développement, les donateurs encourageront les partenariats avec le système des Nations Unies, les institutions financières internationales et d'autres donateurs.
- e) Au niveau des pays et sur la base du volontariat, donateurs et pays en développement assureront le suivi de la mise en application des Principes pour l'engagement international dans les États fragiles et les situations précaires et partageront les conclusions tirées de cet exercice en les intégrant dans les rapports d'étape sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris.

Obtenir des résultats sur la voie du développement et rendre compte de ces résultats

22. Nous serons jugés sur les effets que nos efforts collectifs auront sur les conditions de vie des pauvres. Nous sommes conscients du fait qu'une transparence et une reddition de comptes renforcées sur l'utilisation des ressources tant internes qu'externes, affectées au développement peuvent agir comme des moteurs puissants.

Nous mettrons l'accent sur l'obtention de résultats

23. Nous améliorerons notre gestion axée sur les résultats en prenant les mesures suivantes:
- a) Les pays en développement amélioreront la qualité de la conception, de l'exécution et de l'évaluation de leurs politiques en consolidant les systèmes d'information, et notamment en ventilant, le cas échéant, les données par sexe, région et catégorie socio-économique.
 - b) Les pays en développement et les donateurs travailleront ensemble à la mise au point d'instruments efficaces de gestion axée sur les résultats afin d'évaluer les politiques de développement et de les moduler en conséquence. Nous assurerons une meilleure coordination et une meilleure harmonisation entre les diverses sources d'information, notamment entre les systèmes statistiques nationaux et les systèmes de budgétisation, de planification, de suivi et d'évaluation, sous la conduite des pays, des performances.
 - c) Les donateurs aligneront leur système de suivi sur les systèmes d'information des pays. Ils apporteront leur soutien et leur concours au renforcement des capacités statistiques et des systèmes d'information nationaux des pays en développement, y compris des systèmes servant à gérer l'aide.
 - d) Nous renforcerons les incitations à améliorer l'efficacité de l'aide. Nous passerons systématiquement en revue les obstacles juridiques et administratifs qui entravent la concrétisation des engagements pris au niveau international dans le domaine de l'efficacité de l'aide et nous nous emploierons à les surmonter. Les donateurs s'attacheront davantage à déléguer des pouvoirs suffisants aux bureaux sur le terrain et à revoir les dispositifs organisationnels et les incitations s'adressant au personnel afin de promouvoir des comportements en accord avec les principes pour l'efficacité de l'aide.

Nous améliorerons la transparence et la reddition de comptes à nos opinions publiques sur les résultats obtenus

24. La transparence et la reddition de comptes sont des facteurs essentiels pour l'obtention de résultats sur le front du développement. Elles sont au cœur de la Déclaration de Paris dans laquelle nous sommes convenus que les pays et les donateurs doivent devenir plus responsables vis-à-vis les uns des autres et vis-à-vis de leurs citoyens. Nous poursuivrons dans cette voie en prenant les mesures suivantes:

- a) Nous améliorerons la transparence de l'aide. Les pays en développement faciliteront la surveillance parlementaire en garantissant une transparence accrue dans la gestion des finances publiques, notamment en rendant publics le montant des recettes, des budgets, des dépenses et des marchés passés ainsi que les conclusions des rapports d'audit. Les donateurs diffuseront régulièrement des informations détaillées et actualisées sur le volume, l'affectation et, lorsqu'ils sont disponibles, les résultats des dépenses consacrées au développement de façon à permettre l'établissement de budgets plus exacts, la tenue d'une comptabilité plus fidèle et une vérification des comptes plus précise par les pays en développement.
- b) Nous intensifierons nos efforts pour veiller, comme convenu dans la Déclaration de Paris, à ce que des évaluations mutuelles soient entreprises d'ici 2010 dans tous les pays qui ont approuvé la Déclaration. Ces évaluations seront basées sur les systèmes de communication des résultats et les systèmes d'information des pays, qui seront complétés par les données fournies par les donateurs et les éléments d'appréciation issues d'études indépendantes. Nous nous inspirerons des nouvelles pratiques jugées efficaces tout en assurant un meilleur contrôle parlementaire et la participation des citoyens. Ainsi, nous nous rendrons compte mutuellement des résultats définis ensemble en accord avec les politiques des pays en matière de développement et d'aide extérieure.
- c) En complément aux évaluations mutuelles au niveau des pays et en guise d'incitation pour la réalisation de meilleurs résultats, les pays en développement et les donateurs réexamineront ensemble et renforceront les mécanismes internationaux permettant de garantir une responsabilité mutuelle, notamment par la conduite de revues entre pairs avec la participation des pays en développement. Nous examinerons des propositions en vue du renforcement des mécanismes d'ici 2009.
- d) Pour que les fonds affectés au développement soient utilisés avec efficacité et efficacie, il faut que les donateurs et les pays partenaires mettent tout en œuvre pour combattre la corruption. Les donateurs et les pays en développement respecteront les principes sur lesquels ils se sont mis d'accord, notamment ceux énoncés dans la Convention des Nations Unies contre la corruption. Les pays en développement s'attaqueront à la corruption en améliorant les procédures d'enquête, les voies de recours, la reddition de comptes et la transparence sur l'utilisation des fonds publics. Les donateurs prendront des dispositions sur leur propre territoire pour lutter contre les actes de corruption commis par des personnes physiques ou morales, et pour repérer, geler et récupérer les avoirs acquis illégalement.

Nous continuerons de modifier la nature de la conditionnalité afin de favoriser l'appropriation

25. Pour renforcer l'appropriation par les pays et améliorer la prévisibilité des apports d'aide, les donateurs sont convenus dans la Déclaration de Paris de poser, à chaque fois que cela possible, des conditions dérivées des propres politiques de développement des pays en développement. Nous réaffirmons notre engagement à respecter ce principe et nous poursuivrons l'effort que nous avons engagé pour modifier la nature de la conditionnalité de l'aide en prenant les dispositions suivantes:

- a) Les donateurs collaboreront avec les pays en développement afin de se mettre d'accord sur une série limitée de critères acceptés de part et d'autre, reposant sur les stratégies nationales de développement. Nous évaluerons conjointement l'observation de leurs engagements par les donateurs et les pays en développement.
- b) Désormais, les donateurs et les pays en développement publieront régulièrement toutes les conditions intéressant les versements.
- c) Les pays en développement et les donateurs travailleront ensemble au niveau international à l'analyse, au recensement et à la diffusion de bonnes pratiques en matière de conditionnalité dans le souci de renforcer l'appropriation par les pays et des autres principes de la Déclaration de Paris en mettant davantage l'accent sur une conditionnalité harmonisée et axée sur les résultats. Ils seront attentifs aux contributions de la société civile.

Nous améliorerons la prévisibilité de l'aide à moyen terme

26. Dans la Déclaration de Paris, nous sommes convenus qu'il était urgent d'accroître la prévisibilité des apports d'aide pour permettre aux pays en développement de planifier et de gérer leurs programmes de développement à court et moyen terme. De façon prioritaire, nous prendrons les mesures suivantes pour améliorer la prévisibilité de l'aide:

- a) Les pays en développement consolideront les processus de planification budgétaire permettant de gérer les ressources internes et externes et amélioreront la mise en correspondance entre les dépenses et les résultats à moyen terme.
- b) Désormais, les donateurs communiqueront des informations complètes et à jour sur les engagements annuels et les versements réellement effectués afin que les pays en développement soient en mesure d'enregistrer avec précision tous les apports d'aide dans leurs estimations budgétaires et leurs systèmes comptables.
- c) Désormais, les donateurs fourniront régulièrement aux pays en développement des informations actualisées sur leurs plans pluriannuels de dépenses et/ou de mise en œuvre sur trois à cinq ans, comportant au minimum les affectations de ressources indicatives que les pays en développement pourront intégrer dans leurs cadres de planification à moyen terme et leurs cadres macroéconomiques. Les donateurs s'efforceront de lever toute contrainte les empêchant de communiquer ces informations.
- d) Les pays en développement et les donateurs étudieront ensemble au niveau international les moyens d'améliorer encore la prévisibilité de l'aide à moyen terme, y compris en mettant au point des instruments permettant de la mesurer.

Perspectives d'avenir

27. Les réformes que nous avons adoptées aujourd'hui à Accra exigeront un soutien politique permanent au plus haut niveau et des actions coordonnées aux niveaux mondial et régional ainsi qu'aux niveaux des pays. Pour les mener à bien ces réformes, nous renouvelons notre engagement à respecter les principes et objectifs arrêtés dans la Déclaration de Paris et nous continuerons à évaluer les progrès réalisés dans cette direction.

28. Les engagements que nous avons pris aujourd'hui devront être adaptés en fonction des circonstances propres à chaque pays, notamment dans les pays à revenu intermédiaire, les pays de petite taille et les pays en situation précaire. A cet effet, nous encourageons les pays en développement à définir, avec le soutien actif des donateurs, des plans d'action au niveau national, comportant des propositions assorties d'échéances et se prêtant à un suivi, pour mettre en œuvre la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra.

29. Nous convenons qu'il est nécessaire que nous honorions tous, d'ici 2010, les engagements que nous avons pris, à Paris et aujourd'hui à Accra, de renforcer l'efficacité de l'aide et, quand nous le pouvons, d'aller au-delà de ces engagements. Nous consentons à tenir compte et à puiser dans les nombreuses idées et initiatives intéressantes qui ont été exposées à l'occasion de ce Forum de haut niveau. Nous convenons que les défis tels que le dérèglement du climat et le renchérissement des produits alimentaires et pétroliers soulignent l'importance d'appliquer les principes de l'efficacité de l'aide. Face à la crise alimentaire, nous mettrons en place le *Partenariat mondial pour l'agriculture et l'alimentation* de manière diligente, efficace et souple.

30. Nous invitons le Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide à continuer à suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra et à rendre compte de ses conclusions à l'occasion du quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui aura lieu en 2011. Nous sommes conscients que des travaux complémentaires seront nécessaires pour affiner la méthodologie et les indicateurs des progrès accomplis dans le domaine de l'efficacité de l'aide. En 2011, nous lancerons le troisième cycle de suivi qui nous indiquera si nous avons atteint les objectifs pour 2010 arrêtés à Paris en 2005⁴. Pour mener à bien cette tâche, il nous faudra mettre en place des processus institutionnalisés afin d'instaurer un partenariat solidaire et équitable avec les pays en développement et nouer un dialogue avec les autres parties prenantes.

31. Nous sommes conscients que l'efficacité de l'aide fait partie intégrante du dispositif général de financement du programme d'action pour le développement. Pour réaliser les objectifs en matière de développement et les OMD, nous devons

⁴ Nous disposerons de ces informations pour le quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui se tiendra en 2011, ainsi que d'évaluations complètes de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra dès 2010. Nous nous attacherons également à améliorer et à développer la communication sur l'efficacité de l'aide afin d'assurer la pérennité du développement et une large adhésion de l'opinion publique.

respecter les engagements que nous nous sommes fixés dans le domaine de l'amélioration de la qualité et du volume de l'aide. Nous demandons au Secrétaire général des Nations Unies de bien vouloir communiquer les conclusions du troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide lors de la réunion de haut niveau sur les OMD qui se tiendra à New York à la fin de ce mois sous l'égide des Nations Unies et de la conférence sur le financement du développement qui aura lieu à Doha en novembre 2008. Nous saluons la contribution que le Forum de l'ECOSOC pour la coopération en matière de développement apporte au débat international et à l'exercice de la responsabilité mutuelle sur les problèmes liés à l'aide. Nous appelons les organisations membres du système des Nations unies à accroître leur soutien au renforcement des capacités des pays en développement pour une gestion efficace de l'aide au développement.

32. Aujourd'hui plus que jamais, nous sommes déterminés à œuvrer ensemble pour aider les pays du monde entier à construire l'avenir prometteur que nous appelons tous nos vœux, un avenir bâti sur une volonté commune de surmonter la pauvreté, un avenir dans lequel plus aucun pays ne sera dépendant de l'aide.

**Renforcer ensemble
l'efficacité de l'aide
au développement**



*Harmonisation,
action commune,
résultats*

Forum à haut niveau
Paris ■ 28 février – 2 mars 2005

DÉCLARATION DE PARIS SUR L'EFFICACITÉ DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

**Appropriation, harmonisation, alignement, résultats et
responsabilité mutuelle**

I. EXPOSÉ DES RÉOLUTIONS

1. Nous, ministres de pays développés et de pays en développement chargés de la promotion du développement, et responsables d'organismes bilatéraux et multilatéraux d'aide au développement, réunis à Paris le 2 mars 2005, prenons la résolution de mener des actions ambitieuses, se prêtant à un suivi, afin de réformer nos modalités d'acheminement et de gestion de l'aide dans la perspective du bilan après cinq ans, qui doit être effectué plus tard dans l'année dans le cadre des Nations unies, de la mise en œuvre de la Déclaration du millénaire et des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Comme à Monterrey, nous reconnaissons que si la réalisation de ces objectifs suppose un accroissement des volumes d'aide et d'autres ressources affectées au développement, une augmentation significative de l'efficacité de l'aide est également nécessaire pour soutenir les efforts déployés par les pays partenaires en vue de renforcer la gouvernance et d'améliorer les résultats obtenus sur le front du développement. Cela importera d'autant plus si les initiatives actuelles et à venir conduisent à d'autres augmentations significatives de l'aide.

2. Lors de ce Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, nous sommes partis de la déclaration adoptée au Forum de haut niveau sur l'harmonisation tenu à Rome (en février 2003) et des principes-clés proposés à la Table ronde sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement qui a eu lieu à Marrakech (en février 2004), car nous estimons qu'ils augmenteront les effets de l'aide sur la réduction de la pauvreté et des inégalités, la consolidation de la croissance, le renforcement des capacités et l'accélération des avancées vers les OMD.

Redoubler d'efforts pour accroître l'efficacité de l'aide

3. Nous réaffirmons l'engagement que nous avons pris à Rome d'œuvrer à l'harmonisation et à l'alignement de l'aide. Nous nous félicitons que de nombreux donateurs et pays partenaires fassent de l'efficacité de l'aide une priorité première et nous réaffirmons l'engagement que nous avons pris d'accélérer les progrès liés à la mise en œuvre, en particulier dans les domaines suivants :

- i. Renforcement des stratégies nationales de développement des pays partenaires et des cadres opérationnels correspondants (plans, budgets et cadres d'évaluation des performances, par exemple).
- ii. Alignement de l'aide sur les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires et soutien au renforcement de leurs capacités.
- iii. Renforcement des obligations mutuelles des donateurs et des pays partenaires à l'égard des citoyens et des instances parlementaires concernant leurs politiques et leurs stratégies de développement, et les résultats obtenus.
- iv. Suppression des doubles emplois dans les efforts des donateurs et rationalisation de leurs activités pour en optimiser la rentabilité.
- v. Réforme et simplification des politiques et procédures des donateurs dans un sens qui encourage la collaboration et l'alignement progressif sur les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires.

- vi. Définition de mesures et de normes de performance et de reddition de comptes pour les pays partenaires dans les domaines de la gestion des finances publiques, de la passation des marchés, des garanties fiduciaires et de l'évaluation environnementale, conformément aux bonnes pratiques généralement acceptées, et mise en application rapide et généralisée de celles-ci.
4. Nous nous engageons à prendre des mesures concrètes et efficaces pour lever les obstacles qui subsistent, à savoir en particulier :
- i. Les défaillances des institutions des pays partenaires, qui les empêchent de mettre au point et d'appliquer des stratégies nationales de développement axées sur les résultats.
 - ii. L'incapacité des donateurs de fournir aux pays partenaires des engagements pluriannuels qui amélioreraient la prévisibilité des apports d'aide.
 - iii. La délégation insuffisante de pouvoir au personnel de terrain des organismes donateurs et le manque d'incitations de nature à favoriser des partenariats efficaces au service du développement entre les donateurs et les pays partenaires.
 - iv. L'intégration insuffisante des initiatives et programmes mondiaux dans les objectifs plus généraux de développement des pays partenaires, y compris concernant des sujets graves tels que le VIH/sida.
 - v. La corruption et l'absence de transparence, qui hypothèquent l'adhésion de la population, représentent un obstacle à la mobilisation et à l'affectation efficaces des ressources et détournent des ressources d'activités essentielles pour faire reculer la pauvreté et instaurer un développement économique durable. Là où elle existe, la corruption empêche les donateurs de s'appuyer sur les systèmes des pays partenaires.
5. L'amélioration de l'efficacité de l'aide est réalisable et nécessaire quelles que soient les modalités de l'aide. Les donateurs doivent être guidés dans leur choix des modalités de l'aide les plus efficaces par les stratégies et les priorités de développement définies par les pays partenaires. Nous nous efforcerons, à titre individuel et collectif, de choisir et de concevoir des modalités appropriées et complémentaires dans le but d'optimiser leur efficacité globale.
6. Dans le prolongement de la présente Déclaration, nous redoublerons d'efforts afin de faire en sorte que l'aide au développement, y compris les apports accrus promis à Monterrey, soient fournis et utilisés selon des modalités propres à rationaliser la dispersion souvent excessive des activités des donateurs menées aux niveaux local et sectoriel.

S'adapter à des situations nationales diverses

7. L'amélioration de l'efficacité de l'aide est également nécessaire dans les situations complexes soulevant des problèmes particuliers, comme celle qui a résulté du tsunami qui a frappé les pays bordant l'Océan Indien le 26 décembre 2004. Dans ces situations, il y a lieu de veiller à l'harmonisation de l'aide humanitaire et au développement venue du monde entier, dans le respect des objectifs de renforcement de la croissance et de réduction de la pauvreté des pays partenaires. Dans les États fragiles, à l'occasion de nos actions d'appui au renforcement des institutions et à la fourniture des services essentiels, nous veillerons à ce que les principes d'harmonisation, d'alignement et de gestion axée sur les résultats soient adaptés aux environnements caractérisés par la déficience des structures de gouvernance et le manque de capacités. De manière générale, nous accorderons une attention accrue à ces situations complexes dans nos efforts d'amélioration de l'efficacité de l'aide.

Préciser des indicateurs, un calendrier et des objectifs-cibles

8. Nous reconnaissons que les réformes préconisées dans la présente Déclaration nécessiteront le soutien persistant des plus hautes sphères politiques, une pression des pairs et une action coordonnée aux niveaux mondial, régional et local. Nous nous engageons à accélérer le rythme des changements grâce à la mise en œuvre, dans un esprit de responsabilité mutuelle, des engagements de partenariat présentés dans la Section II, et à mesurer les progrès accomplis à l'aune des 12 indicateurs spécifiques dont nous sommes convenus ce jour et qui figurent dans la section III de la présente Déclaration.

9. Nous convenons de la nécessité de fixer des objectifs-cibles pour 2010 afin d'accélérer les progrès. Ces objectifs-cibles, qui impliqueront des actions de la part des donateurs comme des pays partenaires, sont conçus pour suivre et encourager les progrès réalisés au niveau mondial par les pays et organismes qui ont souscrit à la présente Déclaration. Ils n'ont pas pour vocation de préjuger des objectifs-cibles que les pays partenaires pourraient souhaiter définir à titre individuel, ni de se substituer à eux. Nous sommes convenus aujourd'hui de fixer cinq premiers objectifs-cibles sur la base des indicateurs figurant dans la Section III. Nous sommes convenus également de réexaminer ces premiers objectifs-cibles et d'adopter les objectifs-cibles correspondant aux autres indicateurs mentionnés dans la Section III avant l'Assemblée générale des Nations unies de septembre 2005. Nous demandons en conséquence à la structure fondée sur un partenariat entre donateurs et pays partenaires hébergée par le CAD d'engager de toute urgence les travaux à cet effet¹. Nous nous félicitons par ailleurs des initiatives mises en place par les pays partenaires et les donateurs en vue d'établir leurs propres objectifs-cibles d'amélioration de l'efficacité de l'aide dans le cadre des engagements de partenariat et des indicateurs convenus. Un certain nombre de pays partenaires ont par exemple présenté des plans d'action et un grand nombre de donateurs ont annoncé de nouveaux engagements importants. Nous invitons tous les participants qui souhaitent communiquer sur ces initiatives à fournir, avant le 4 avril 2005, les informations correspondantes pour publication.

Contrôler et évaluer les progrès dans la mise en œuvre

10. Parce ce qu'il est impératif d'apporter la preuve que des progrès tangibles sont réalisés sur le terrain, nous procéderons, sous la conduite du pays partenaire, à une évaluation périodique tant qualitative que quantitative de nos progrès mutuels au niveau national dans la mise en œuvre des engagements convenus à l'appui de l'efficacité de l'aide. Dans ce contexte, nous mettrons à profit les mécanismes appropriés existant au niveau des pays.

11. Au niveau international, nous appelons la structure fondée sur le partenariat entre donateurs et pays partenaires hébergée par le CAD à élargir le nombre de pays partenaires participant au processus et, d'ici la fin 2005, à proposer des dispositifs pour le suivi à moyen terme des engagements énoncés dans la présente Déclaration. En attendant, nous chargeons la structure de coordonner le suivi international des indicateurs de progrès qui figurent dans la Section III, d'affiner les objectifs-cibles en tant que de besoin, de fournir les orientations appropriées pour l'établissement de données de référence, et d'aider à l'élaboration de méthodes cohérentes d'agrégation des informations relatives à différents pays dont une synthèse sera présentée dans un rapport périodique. Nous utiliserons également les mécanismes existants d'examen par les pairs et les études régionales pour accroître les chances de progresser dans cette voie. Nous étudierons par ailleurs la possibilité d'effectuer des exercices indépendants de suivi et d'évaluation à l'échelle internationale – sans pour autant imposer une charge de travail supplémentaire aux partenaires – afin que soient réunies des informations plus complètes sur la contribution qu'apporte l'amélioration de l'efficacité de l'aide à la réalisation des objectifs de développement.

12. Afin de confirmer l'importance accordée à la mise en œuvre, nous prévoyons de nous retrouver en 2008 dans un pays en développement et d'effectuer deux exercices de suivi avant de faire le point sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la présente Déclaration.

¹ Comme le prévoit le paragraphe 9 de la Déclaration, la structure fondée sur un partenariat entre donateurs et pays partenaires hébergée par le CAD (Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide), associant les membres du CAD/OCDE, des pays partenaires et des institutions multilatérales, s'est réunie à deux reprises, les 30 et 31 mai et 7 et 8 juillet 2005, pour confirmer, et revoir le cas échéant, les objectifs-cibles pour les douze indicateurs des progrès. Lors de ces réunions, un accord est parvenu à se dégager autour des objectifs-cibles énoncés dans la section III de la présente Déclaration. Cet accord est toutefois soumis à des réserves d'un donneur concernant la méthodologie d'évaluation (a) de la qualité des systèmes de passation des marchés gérés localement (en liaison avec les objectifs-cibles 2b et 5b) et (b) de la qualité des programmes de réforme de la gestion des finances publiques (en liaison avec l'objectif-cible 5a.ii). Les discussions se poursuivent pour trouver une solution à ces problèmes. Les objectifs-cibles, et les réserves dont certains font l'objet, ont été notifiés aux Présidents de la réunion plénière de haut niveau de la 59^{ème} Assemblée générale des Nations unies par une lettre en date du 9 septembre 2005 de Richard Manning, Président du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

II. ENGAGEMENTS DE PARTENARIAT

13. Conçus dans un esprit de responsabilité mutuelle, les présents engagements de partenariat s'appuient sur les enseignements tirés de l'expérience. Nous sommes conscients qu'ils doivent être interprétés à la lumière de la situation propre à chaque pays partenaire.

APPROPRIATION

Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement

14. Les **pays partenaires** s'engagent à :
- S'investir du premier rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies nationales de développement², dans le cadre d'un vaste processus de consultation.
 - Traduire ces stratégies nationales de développement en programmes opérationnels axés sur les résultats intégrant une hiérarchisation des priorités, tels qu'exprimés dans les cadres de dépenses de moyen terme et les budgets annuels (**Indicateur 1**).
 - Assurer la conduite de la coordination de l'aide à tous les niveaux et des autres ressources affectées au développement, en consultation avec les donateurs et en encourageant la participation de la société civile et du secteur privé.
15. Les **donneurs** s'engagent à :
- Respecter le rôle prédominant des pays partenaires et les aider à renforcer leur capacité à exercer ce rôle.

ALIGNEMENT

Les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires

Les donateurs s'alignent sur les stratégies des pays partenaires

16. Les **donneurs** s'engagent à :
- Faire reposer l'ensemble de leur soutien — stratégies-pays, dialogue sur les politiques à suivre et programmes de coopération pour le développement — sur les stratégies nationales de développement des pays partenaires et les rapports périodiques sur l'avancement de l'exécution de ces stratégies³ (**Indicateur 3**).
 - Tirer autant que possible leurs conditionnalités des stratégies nationales de développement des pays partenaires ou des examens annuels de l'avancement de la mise en œuvre de ces stratégies. L'inclusion de conditions supplémentaires doit être dûment justifiée et leur application doit se faire de manière transparente et en consultation étroite avec les autres donateurs et parties prenantes.
 - Lier leur financement à une série unique de conditions et/ou à un ensemble raisonnable d'indicateurs dérivés des stratégies nationales de développement. Tous les donateurs ne sont pas pour autant tenus d'imposer des conditions identiques, mais les conditions appliquées par chaque donneur doivent être dérivées d'un cadre commun rationnel ayant pour objectif l'obtention de résultats durables.

² Par « stratégies nationales de développement », on entend les stratégies de lutte contre la pauvreté et autres stratégies globales au même titre que les stratégies sectorielles ou thématiques.

³ Par exemple, les rapports annuels sur l'avancement de l'exécution des stratégies de lutte contre la pauvreté.

Les donateurs utilisent des systèmes nationaux consolidés

17. L'utilisation des structures institutionnelles et des systèmes nationaux pour la gestion de l'aide, lorsque ceux-ci permettent d'être raisonnablement sûr que cette dernière sera effectivement mise au service des objectifs convenus, accroît l'efficacité de l'aide en renforçant durablement la capacité des pays partenaires d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques, et de rendre des comptes à la population et aux instances parlementaires. Par systèmes et procédures des pays partenaires, il faut généralement entendre, mais pas seulement, les dispositifs et procédures en vigueur à l'échelon national en matière de gestion des finances publiques, de comptabilité, d'audit, de passation des marchés, d'élaboration de cadres de résultats et de suivi.

18. Les études de diagnostic sont une source importante – et croissante – d'information, pour les pouvoirs publics et les donateurs, sur l'état des systèmes nationaux des pays partenaires. Les pays partenaires et les donateurs ont les uns comme les autres intérêt à pouvoir surveiller les progrès accomplis au fil du temps dans l'amélioration de ces systèmes. Ils y seront aidés par la mise en place d'un cadre d'évaluation des performances, et d'un ensemble associé de réformes, s'appuyant sur les informations fournies dans les études de diagnostic et les travaux d'analyse connexes.

19. Les **pays partenaires** et les **donneurs** s'engagent conjointement à :

- Œuvrer ensemble à la mise en place de cadres définis d'un commun accord, propres à permettre une évaluation fiable de la performance et de la transparence des systèmes des pays partenaires ainsi que des obligations de compte qu'ils comportent (**Indicateur 2**).
- Intégrer les études de diagnostic et les cadres d'évaluation des performances dans des stratégies de renforcement des capacités placées sous la conduite des pays partenaires.

20. Les **pays partenaires** s'engagent à :

- Réaliser des études de diagnostic fournissant une évaluation fiable des procédures et systèmes nationaux.
- Entreprendre, sur la base de ces études de diagnostic, des réformes de nature à garantir l'efficacité, la responsabilité et la transparence des systèmes, institutions et procédures de gestion de l'aide et autres ressources affectées au développement en place à l'échelon national.
- Entreprendre les réformes, dans le domaine de la gestion publique par exemple, qui peuvent s'avérer nécessaires pour enclencher des processus de renforcement durable des capacités.

21. Les **donneurs** s'engagent à :

- Utiliser dans toute la mesure du possible les systèmes et procédures des pays partenaires. Lorsqu'il n'est pas possible d'utiliser les systèmes des pays partenaires, il convient de prévoir des garde-fous et autres mesures de sauvegarde qui contribuent à consolider, et non à affaiblir, les systèmes et procédures des pays partenaires (**Indicateur 5**).
- Éviter dans toute la mesure du possible la mise en place de structures spécifiquement chargées de la gestion quotidienne et de la mise en œuvre des projets et programmes financés par l'aide (**Indicateur 6**).
- Adopter des cadres harmonisés d'évaluation des performances des systèmes des pays partenaires afin de ne pas proposer à ces derniers un nombre excessif d'objectifs, éventuellement contradictoires.

Les pays partenaires renforcent leurs propres capacités de développement avec le concours des donateurs

22. La capacité de planifier, gérer et mettre en œuvre les politiques et programmes et de rendre compte de leurs résultats est un élément essentiel pour la réalisation des objectifs de développement, depuis l'analyse et le dialogue jusqu'à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation. Le renforcement des capacités est une responsabilité qui revient aux pays partenaires, les donateurs ayant un rôle de soutien. Il doit s'appuyer sur des analyses techniques rigoureuses, mais aussi s'adapter à l'environnement social, politique et économique général, y compris à la nécessité de développer les ressources humaines.

23. Les **pays partenaires** s'engagent à :

- Intégrer des objectifs spécifiques de renforcement des capacités dans leurs stratégies nationales de développement et suivre leur mise en œuvre par le biais, en tant que de besoin, de stratégies de renforcement des capacités placées sous la conduite des pays.
24. Les **donneurs** s'engagent à :
- Aligner le soutien qu'ils apportent (qu'il s'agisse d'analyses ou d'aides financières) sur les objectifs et les stratégies des partenaires en matière de renforcement des capacités, utiliser efficacement les capacités existantes et harmoniser en conséquence leur programme d'appui au renforcement des capacités (**Indicateur 4**).

Consolider les capacités de gestion des finances publiques

25. Les **pays partenaires** s'engagent à :
- Redoubler d'efforts pour mobiliser des ressources nationales, consolider la viabilité des finances publiques et créer un environnement favorable à l'investissement public et privé.
 - Publier des informations fiables, transparentes et à jour sur l'exécution du budget.
 - Conduire le processus de réforme de la gestion des finances publiques.
26. Les **donneurs** s'engagent à :
- Fournir une liste indicative fiable d'engagements au titre de l'aide qui s'inscrivent dans un cadre pluriannuel, et verser l'aide en temps voulu et selon un calendrier prévisible en respectant les échéances convenues (**Indicateur 7**).
 - Se caler dans toute la mesure du possible sur les mécanismes budgétaires et comptables transparents des pays partenaires (**Indicateur 5**).
27. Les **pays partenaires** et les **donneurs** s'engagent conjointement à :
- Harmoniser les études de diagnostic effectuées et les cadres d'évaluation des performances utilisés dans le domaine de la gestion des finances publiques.

Renforcer les systèmes nationaux de passation des marchés

28. Les **pays partenaires** et les **donneurs** s'engagent conjointement à :
- Utiliser les normes et procédures convenues d'un commun accord⁴ pour établir des diagnostics, mettre au point des réformes viables et suivre leur mise en œuvre.
 - Engager des ressources suffisantes à l'appui du renforcement des capacités et de réformes de la passation de marchés s'inscrivant dans un horizon de moyen à long terme.
 - Partager au niveau des pays les enseignements tirés de l'expérience accumulée sur les approches recommandées de façon à pouvoir y apporter progressivement des améliorations.
29. Les **pays partenaires** s'engagent à prendre en main le processus de réforme de la passation des marchés.
30. Les **donneurs** s'engagent à :
- Recourir de plus en plus aux systèmes des pays partenaires pour la passation des marchés lorsque des normes et procédures convenues d'un commun accord sont appliquées (**Indicateur 5**).
 - Adopter des approches harmonisées lorsque les systèmes nationaux ne répondent pas aux normes de performance convenues d'un commun accord ou lorsque les donneurs ne les utilisent pas.

⁴ Comme celles qui ont été élaborées par la Table ronde organisée conjointement par le CAD/OCDE et la Banque mondiale sur le renforcement des capacités des pays en développement dans le domaine de la passation des marchés.

Délier l'aide pour une meilleure utilisation des ressources

31. De manière générale, le déliement de l'aide accroît son efficacité en réduisant les coûts de transaction à la charge des pays partenaires et en favorisant l'appropriation au plan local et l'alignement sur les stratégies nationales. Les **donneurs du CAD** poursuivront leurs avancées sur la voie du déliement de l'aide, comme ils sont encouragés à le faire par la Recommandation du CAD de 2001 sur le déliement de l'aide publique au développement aux pays les moins avancés (**Indicateur 8**).

HARMONISATION

Les actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective

Les donateurs mettent en place des dispositifs communs et simplifient leurs procédures

32. Les **donneurs** s'engagent à :

- Appliquer les plans d'action qu'ils ont élaborés dans le prolongement du Forum de haut niveau de Rome.
- Mettre en place, lorsque c'est possible, dans les pays partenaires, des dispositifs communs pour la planification, le financement (montages financiers conjoints, par exemple), les versements, le suivi, l'évaluation et la notification aux pouvoirs publics de leurs activités et apports d'aide. Un recours plus grand aux modalités d'acheminement de l'aide fondées sur les programmes peut contribuer à cet effort (**Indicateur 9**).
- Œuvrer ensemble à réduire le nombre de missions sur le terrain et d'études de diagnostic, susceptibles de faire double emploi (**Indicateur 10**), et encourager la formation conjointe afin de partager les enseignements de l'expérience et de créer une communauté de pratiques.

Complémentarité : une division du travail plus efficace

33. L'excessive fragmentation de l'aide au niveau mondial, national ou sectoriel nuit à son efficacité. Une approche pragmatique de la division du travail et du partage des tâches permet de renforcer la complémentarité et de réduire les coûts de transaction.

34. Les **pays partenaires** s'engagent à :

- Fournir des avis clairs sur les avantages comparatifs des donateurs et sur les moyens de rendre les actions des donateurs complémentaires au niveau national ou sectoriel.

35. Les **donneurs** s'engagent à :

- Tirer pleinement parti de leurs avantages comparatifs respectifs au niveau sectoriel ou national en déléguant, le cas échéant, à des donateurs chefs de file les pouvoirs afférents à l'exécution de programmes, d'activités et autres tâches.
- Œuvrer ensemble à l'harmonisation des procédures.

Incitations à l'action en coopération

36. Les **donneurs** et les **pays partenaires** s'engagent conjointement à :

- Réformer les procédures et multiplier, à l'intention des décideurs et des agents des organismes d'aide, les incitations à œuvrer en faveur de l'harmonisation, de l'alignement et du ciblage sur les résultats, y compris dans les domaines du recrutement, de l'évaluation et de la formation.

Renforcer l'efficacité de l'aide dans les États fragiles⁵

37. Le dessein à long terme de l'engagement international dans les États fragiles est la mise en place d'institutions nationales ou autres qui soient légitimes, efficaces et solides. Si les principes directeurs à la base d'une aide efficace valent également pour les États fragiles, il convient de les adapter aux situations où l'appropriation à l'échelon local et les capacités nationales font défaut, et à la nécessité urgente de fournir des services essentiels.

38. Les **pays partenaires** s'engagent à :

- Progresser dans la mise en place d'institutions et de structures de gouvernance propres à assurer une bonne gestion des affaires publiques et à garantir à leur population protection, sécurité et accès équitable aux services sociaux de base.
- Engager un dialogue avec les donateurs sur l'élaboration d'outils simples de planification, tels que des matrices de résultats pour la transition, lorsque des stratégies nationales de développement n'ont pas encore été adoptées.
- Encourager une large participation d'acteurs nationaux très divers à la définition des priorités en matière de développement.

39. De leur côté, les **donneurs** s'engagent à :

- Harmoniser leurs activités. Cette harmonisation est d'autant plus importante que l'État n'assume pas pleinement son rôle. Elle doit reposer avant tout sur une analyse en amont, des évaluations conjointes, des stratégies communes, une coordination de l'engagement politique, ainsi que des initiatives concrètes comme la création de bureaux communs à plusieurs donateurs.
- S'aligner dans toute la mesure du possible sur des stratégies conduites par l'administration centrale du pays partenaire et, lorsque ce principe ne peut s'appliquer, utiliser au maximum les systèmes nationaux, régionaux, sectoriels ou non gouvernementaux.
- Éviter les activités qui nuisent au renforcement des institutions nationales, comme celles qui ont pour effet de court-circuiter les procédures budgétaires nationales ou d'assurer des salaires très élevés au personnel local.
- Utiliser une gamme appropriée d'instruments d'aide. Ils peuvent comprendre le soutien du financement des coûts récurrents, notamment dans les pays qui se trouvent dans une phase de transition prometteuse, mais à haut risque.

Encourager une approche harmonisée des évaluations environnementales

40. Les donateurs ont déjà accompli d'immenses progrès en matière d'harmonisation autour des études d'impact sur l'environnement (EIE), par exemple en ce qui concerne les questions de santé et les questions sociales que peuvent soulever les projets. Ces progrès doivent aller plus loin et porter notamment sur les conséquences possibles de problèmes environnementaux de dimension planétaire comme le changement climatique, la désertification et l'appauvrissement de la biodiversité.

41. Les **donneurs** et les **pays partenaires** s'engagent conjointement à :

- Renforcer l'application des EIE, utiliser plus systématiquement des procédures communes dans le cadre des projets, notamment par le biais de consultations avec les parties prenantes, élaborer et appliquer des approches communes de « l'évaluation environnementale stratégique » aux niveaux sectoriel et national.

⁵ La section ci-dessous s'inspire du projet de Principes pour l'engagement international dans les États fragiles, issu du Forum à haut niveau sur l'efficacité au regard du développement dans les États fragiles (Londres, janvier 2005).

- Continuer de développer les capacités techniques et stratégiques spécialisées nécessaires pour effectuer des analyses environnementales et assurer le respect de la législation.
42. Des efforts d'harmonisation doivent également être accomplis dans d'autres domaines transversaux comme l'égalité entre hommes et femmes et sur d'autres sujets thématiques, y compris ceux qui bénéficient du financement de fonds spécialisés.

GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats

43. Axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.
44. Les **pays partenaires** s'engagent à :
- Raccorder plus étroitement les stratégies nationales de développement et le cycle budgétaire, sur une base tant annuelle que pluriannuelle.
 - S'efforcer de mettre en place des cadres d'évaluation et de notification orientés vers les résultats, à l'aide desquels suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre des principaux volets des stratégies nationales et sectorielles de développement. Ces cadres devront permettre de suivre l'évolution d'un nombre raisonnable d'indicateurs pour lesquels il est possible de disposer de données à un coût abordable (**Indicateur 11**).
45. Les **donneurs** s'engagent à :
- Relier la programmation et les ressources par pays aux résultats obtenus et aligner cette programmation et ces ressources sur les cadres d'évaluation des performances des pays partenaires. Les donneurs doivent s'abstenir de demander l'adoption d'indicateurs de performance qui ne soient pas en accord avec les stratégies nationales de développement.
 - Travailler avec les pays partenaires de façon à pouvoir recourir autant que possible à leurs cadres de suivi et de notification axés sur les résultats.
 - Harmoniser leurs exigences en matière de suivi et de notification. En attendant que les donneurs puissent s'en remettre plus largement aux systèmes statistiques, de suivi et d'évaluation des pays partenaires, ils doivent s'accorder dans toute la mesure du possible avec ces derniers sur les modalités d'élaboration des rapports périodiques.
46. Les **pays partenaires** et les **donneurs** s'engagent conjointement à :
- Unir leurs efforts dans le cadre d'une approche participative afin de renforcer les capacités des pays à instaurer une gestion axée sur les résultats et de susciter une demande plus forte à cet effet.

RESPONSABILITÉ MUTUELLE

Les donneurs et les pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement

47. Une priorité essentielle pour les pays partenaires comme pour les donneurs est de renforcer la responsabilité mutuelle et la transparence concernant l'utilisation qui est faite des ressources affectées au développement. C'est également un moyen de rallier l'adhésion de l'opinion publique aux politiques nationales et à l'aide au développement.

48. Les **pays partenaires** s'engagent à :
- Renforcer en tant que de besoin le rôle des instances parlementaires dans l'élaboration des stratégies nationales de développement et/ou des budgets.
 - Faire davantage de place aux approches participatives en associant systématiquement un large éventail de partenaires à la formulation des stratégies nationales de développement et à l'évaluation de leur état d'avancement.
49. Les **donneurs** s'engagent à:
- Fournir en temps voulu des informations transparentes et détaillées sur les apports d'aide, afin de permettre aux autorités des pays partenaires de présenter des états budgétaires complets à leur parlement et à leurs citoyens.
50. Les **pays partenaires** et les **donneurs** s'engagent à :
- Évaluer conjointement, au moyen des mécanismes de plus en plus objectifs existant à l'échelon local, les progrès qu'ils accomplissent respectivement dans l'exécution des engagements pris concernant l'efficacité de l'aide, notamment les engagements de partenariat (**Indicateur 12**).

III. INDICATEURS DES PROGRÈS

à mesurer à l'échelon national et à suivre à l'échelon international

APPROPRIATION		OBJECTIFS-CIBLES POUR 2010	
1	<i>Les partenaires ont des stratégies de développement opérationnelles</i> — Nombre de pays ayant adopté des stratégies nationales de développement (y compris des SLP) qui ont des priorités stratégiques claires se rattachant à un cadre de dépenses à moyen terme et comptabilisées dans les budgets annuels.	Au moins 75 % des pays partenaires ont des stratégies de développement opérationnelles.	
ALIGNEMENT		OBJECTIFS-CIBLES POUR 2010	
2	<i>Des systèmes nationaux fiables</i> — Nombre de pays partenaires dotés de systèmes de passation des marchés et de gestion des finances publiques qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.	(a) Gestion des finances publiques — La moitié des pays partenaires progressent d'au moins un degré (0.5 point) sur l'échelle de performance des systèmes de gestion des finances publiques/de l'EPIN (évaluation de la politique et des institutions nationales). (b) Passation des marchés — Un tiers des pays partenaires progressent d'au moins un degré (de D à C, de C à B ou de B à A) sur l'échelle de performance à quatre degrés utilisée pour cet indicateur.	
3	<i>Les apports d'aide sont alignés sur les priorités nationales</i> — Pourcentage des apports d'aide destinés au secteur public qui est comptabilisé dans le budget national des partenaires.	Réduire l'écart de moitié – Réduire de moitié la part des apports d'aide au secteur public qui n'est pas comptabilisée dans le budget national (au moins 85 % des apports d'aide étant comptabilisés dans le budget).	
4	<i>Renforcer le développement des capacités par un soutien coordonné</i> — Pourcentage de l'aide fournie par les donateurs à des fins de renforcement des capacités par le biais de programmes coordonnés compatibles avec les stratégies nationales de développement des pays partenaires.	50 % des apports de coopération technique sont mis en œuvre dans le cadre de programmes coordonnés conformes aux stratégies nationales de développement.	
5a	<i>Utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques</i> — Pourcentage des donateurs et des apports d'aide utilisant les systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.	POURCENTAGE DES DONNEURS	
		Score*	Objectif-cible
		5+	Tous les donateurs utilisent les systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires.
		3,5 à 4,5	90 % des donateurs utilisent les systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires.
		POURCENTAGE DES APPORTS D'AIDE	
		Score*	Objectif-cible
	5+	Réduire de deux tiers la part des apports au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires.	
	3,5 à 4,5	Réduire d'un tiers la part des apports au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires.	
5b	<i>Utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés</i> — Pourcentage des donateurs et des apports d'aide utilisant les systèmes de passation des marchés des pays partenaires qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.	POURCENTAGE DES DONNEURS	
		Score*	Objectif-cible
		A	Tous les donateurs utilisent les systèmes de passation des marchés des pays partenaires.
		B	90 % des donateurs utilisent les systèmes de passation des marchés des pays partenaires.

		POURCENTAGE DES APPORTS D'AIDE	
		Score*	Objectif-cible
		A	Réduire de deux tiers la part des apports au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de passation des marchés des pays partenaires.
		B	Réduire d'un tiers la part des apports au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de passation des marchés des pays partenaires.
6	Renforcer les capacités en évitant les structures de mise en œuvre parallèles — Nombre d'unités parallèles de mise en œuvre de projets par pays.	Réduire des deux tiers le nombre d'unités parallèles de mise en œuvre des projets.	
7	L'aide est davantage prévisible — Pourcentage de versements opérés selon des calendriers convenus dans des cadres annuels ou pluriannuels.	Réduire l'écart de moitié – Réduire de moitié la part de l'aide dont le versement n'est pas effectué au cours de l'exercice budgétaire pour lequel il est prévu.	
8	L'aide est non liée — Pourcentage de l'aide bilatérale qui est non liée.	Poursuivre les progrès.	
HARMONISATION		OBJECTIFS-CIBLES POUR 2010	
9	Utilisation de procédures ou dispositifs communs — Pourcentage de l'aide fournie par le biais d'approches fondées sur des programmes.	66 % des apports d'aide sont fournis dans le cadre d'approches fondées sur des programmes.	
10	Encourager les analyses conjointes — Pourcentage a) de missions sur le terrain et/ou b) de travaux analytiques par pays, y compris les études de diagnostic qui sont effectuées conjointement.	(a) 40 % des missions des donneurs sur le terrain sont effectuées conjointement.	
		(b) 66 % des travaux analytiques par pays sont effectués conjointement.	
GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS		OBJECTIF-CIBLE POUR 2010	
11	Cadres orientés vers les résultats — Nombre de pays dotés de cadres d'évaluation des performances, transparents et se prêtant à un suivi, qui permettent d'évaluer les progrès réalisés en ce qui concerne a) les stratégies nationales de développement et b) les programmes sectoriels.	Réduire l'écart d'un tiers – Réduire d'un tiers la proportion de pays qui n'ont pas de cadres d'évaluation des performances transparents et se prêtant à un suivi.	
RESPONSABILITÉ MUTUELLE		OBJECTIF-CIBLE POUR 2010	
12	Responsabilité mutuelle — Nombre de pays partenaires où sont entreprises des évaluations mutuelles des progrès accomplis dans l'exécution des engagements souscrits concernant l'efficacité de l'aide, notamment ceux qui figurent dans la présente Déclaration.	Tous les pays partenaires se soumettent à des évaluations mutuelles.	

Note importante : Comme le prévoit le paragraphe 9 de la Déclaration, la structure fondée sur un partenariat entre donateurs et pays partenaires hébergée par le CAD (Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide), associant les membres du CAD/OCDE, des pays partenaires et des institutions multilatérales, s'est réunie à deux reprises, les 30 et 31 mai et 7 et 8 juillet 2005, pour confirmer, et revoir le cas échéant, les objectifs-cibles pour les douze indicateurs des progrès. Lors de ces réunions, un accord est parvenu à se dégager autour des objectifs-cibles énoncés dans la section III de la présente Déclaration. Cet accord est toutefois soumis à des réserves d'un donneur concernant la méthodologie d'évaluation (a) de la qualité des systèmes de passation des marchés gérés localement (en liaison avec les objectifs-cibles 2b et 5b) et (b) de la qualité des programmes de réforme de la gestion des finances publiques (en liaison avec l'objectif-cible 5a.ii). Les discussions se poursuivent pour trouver une solution à ces problèmes. Les objectifs-cibles, et les réserves dont certains font l'objet, ont été notifiés aux Présidents de la réunion plénière de haut niveau de la 59^{ème} Assemblée générale des Nations unies par une lettre en date du 9 septembre 2005 de Richard Manning, Président du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

***Note relative à l'indicateur 5 :** Les scores sont ceux résultant de la méthodologie utilisée pour évaluer la qualité des systèmes de passation des marchés et de gestion des finances publiques pour l'indicateur 2.

Annexe A :

Notes méthodologiques sur les indicateurs des progrès

Les indicateurs des progrès offrent un cadre permettant de concrétiser les responsabilités et les obligations de rendre compte qui sont énoncées dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Ce cadre reprend certains éléments des engagements de partenariat énoncés dans la Section II de la présente Déclaration.

Objet — Les indicateurs des progrès offrent un cadre permettant de concrétiser les responsabilités et obligations de rendre compte qui sont énoncées dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Il s'agit essentiellement d'apprécier le **comportement collectif à l'échelon local**.

Échelon local ou échelon mondial — Les indicateurs doivent être **chiffrés à l'échelon local** en étroite collaboration entre les pays partenaires et les donateurs. Les valeurs des indicateurs par pays pourront alors faire l'objet d'une agrégation statistique à **l'échelon régional ou mondial**. Cette agrégation sera faite à la fois pour le groupe de pays mentionné ci-après, dans un souci de comparabilité statistique, et plus généralement pour l'ensemble des pays partenaires pour lesquels il existe des données pertinentes.

Performance des donateurs/ des partenaires — Les indicateurs des progrès fourniront aussi un **repère aux différents organismes d'aide ou pays partenaires pour évaluer leur performance** à l'échelon local, régional ou mondial. Pour évaluer la performance des différents donateurs, les indicateurs devraient être appliqués avec souplesse compte tenu du fait que les donateurs ont des mandats institutionnels différents.

Objectifs— Les objectifs-cibles sont fixés à l'échelon mondial. Les progrès réalisés vers ces objectifs doivent être mesurés en agrégeant statistiquement des indicateurs calculés par pays. Outre des objectifs mondiaux, les pays partenaires et les donateurs peuvent convenir, pays par pays, d'objectifs à l'échelon local.

Niveau de référence — Un niveau de référence sera défini pour 2005 au sein d'un groupe de pays volontaires. Il est demandé au Groupe de travail du CAD sur l'efficacité de l'aide de mettre en place ce groupe.

Définitions et critères — La structure fondée sur un partenariat entre donateurs et pays partenaires hébergée par le CAD (le Groupe de travail du CAD sur l'efficacité de l'aide) est invitée à fournir des orientations spécifiques en ce qui concerne les définitions, le champ d'application, les critères et les méthodologies qui permettront d'agréger les résultats couvrant différents pays et différentes périodes.

Note concernant l'indicateur 9 — Les approches fondées sur des programmes sont définies dans le Volume 2 de l'ouvrage *Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité* (OCDE, 2005), encadré 3.1, comme un moyen d'engager la coopération pour le développement sur la base des principes d'appui coordonné en faveur d'une action de développement dont la maîtrise est assurée au niveau local, telle qu'une stratégie nationale de développement, un programme sectoriel, un programme thématique ou un programme d'une organisation spécifique. Les approches fondées sur des programmes partagent les caractéristiques suivantes : a) conduite assurée par le pays hôte ou l'organisation ; b) cadre budgétaire et programmatique unique et détaillé ; c) existence d'un processus formalisé pour la coordination entre donateurs et l'harmonisation des procédures des donateurs en matière de notification, de budget, de gestion financière et de passation de marchés ; d) efforts pour développer l'utilisation des systèmes locaux dans la conception et la mise en œuvre des programmes, la gestion financière, le suivi et l'évaluation. S'agissant de l'indicateur 9, les performances seront mesurées séparément, selon les modalités d'aide retenues dans le cadre des approches fondées sur des programmes.

Annexe B :

Liste des pays et des organisations participants

Pays participants

Afrique du Sud	Ghana	Papouasie-Nouvelle-Guinée
Albanie	Grèce	Pays-Bas
Allemagne	Guatemala	Philippines
Arabie saoudite	Guinée	Pologne
Australie	Honduras	Portugal
Autriche	Indonésie	République démocratique populaire lao
Bangladesh	Irlande	République dominicaine
Belgique	Islande	République kirghize
Bénin	Italie	République tchèque
Bolivie	Jamaïque	Roumanie
Botswana	Japon	Royaume-Uni
[Brésil]*	Jordanie	Rwanda
Burkina Faso	Kenya	Salomon (îles)
Burundi	Koweït	Sénégal
Cambodge	Luxembourg	Serbie-et-Monténégro
Cameroun	Madagascar	Slovaquie
Canada	Malaisie	Sri Lanka
Chine	Malawi	Suède
Commission Européenne	Mali	Suisse
Congo (République démocratique)	Maroc	Tadjikistan
Corée	Mauritanie	Tanzanie
Danemark	Mexique	Thaïlande
Égypte	Mongolie	Timor-Leste
Espagne	Mozambique	Tunisie
États-Unis	Népal	Turquie
Éthiopie	Nicaragua	Vanuatu
Fédération de Russie	Niger	Vietnam
Fidji	Norvège	Yémen
Finlande	Nouvelle-Zélande	Zambie
France	Ouganda	
Gambie	Pakistan	

* A confirmer.

La liste ci-dessus n'inclut pas tous les pays ayant enterinés la Déclaration de Paris. Pour une liste complète veuillez consulter le site internet de l'OCDE: www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclaration/members

Organisations participantes

Banque africaine de développement	Fonds monétaire international
Banque arabe pour le développement économique en Afrique (BADEA)	Fonds nordique de développement
Banque Asiatique de développement	Fonds OPEP pour le développement international
Banque de développement du Conseil de l'Europe (CEB)	Groupe consultatif pour l'aide aux plus pauvres
Banque européenne d'investissement	Groupe des Nations Unies pour le développement
Banque européenne pour la reconstruction et le développement	G24
Banque interaméricaine de développement	Initiative accélérée d'éducation pour tous
Banque islamique de développement	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
Banque mondiale	Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
Campagne du Millénaire	Organisation des États des Caraïbes orientales (OEEO)
Commission économique pour l'Afrique (CEA)	Organisation internationale de la francophonie
Fonds international de développement agricole (FIDA)	Secrétariat du Commonwealth
Fonds mondial pour la lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme	Secrétariat du Forum des îles du Pacifique

Organisations non gouvernementales

Africa Humanitarian Action	ENDA Tiers Monde
AFRODAD	EURODAD
Fondation Bill & Melinda Gates	Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN)
Conseil canadien pour la coopération internationale	Japan NGO Center for International Cooperation (JANIC)
Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD)	Reality of Aid Network
Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité (CIDSE)	Tanzania Social and Economic Trust (TASOET)
Comisión Económica (Nicaragua)	UK Aid Network

ORGANISATION DE
COOPÉRATION ET
DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUES



Pays et organisations qui adhèrent à la Déclaration de Paris

Pays qui adhèrent à la Déclaration de Paris

Afghanistan	Afrique du Sud	Albanie
Allemagne	Arabie saoudite	Argentine
Australie	Autriche	Bangladesh
Belgique	Bénin	Bolivie
Botswana	Brésil*	Burkina Faso
Burundi	Cambodge	Cameroun
Canada	Cap-Vert	Chine
Colombie	Commission Européenne	Congo (République démocratique)
Cook (Îles)	Corée	Côte d'Ivoire
Danemark	Djibouti	Égypte
Espagne	États-Unis	Éthiopie
Fédération de Russie	Fidji	Finlande
France	Gabon	Gambie
Ghana	Grèce	Guatemala
Guinée	Guyana	Haïti
Honduras	Hongrie	Inde
Indonésie	Irak	Irlande
Islande	Israël	Italie
Jamaïque	Japon	Jordanie
Kenya	Koweït	Lesotho
Luxembourg	Madagascar	Malaisie
Malawi	Mali	Maroc
Mauritanie	Mexique	Moldovie
Mongolie	Mozambique	Namibie
Népal	Nicaragua	Niger
Nigéria	Norvège	Nouvelle-Zélande
Ouganda	Pakistan	Papouasie-Nouvelle-Guinée
Pays-Bas	Pérou	Philippines
Pologne	Portugal	République centrafricaine
Rép. dém. populaire lao	République dominicaine	République kirghize
République slovaque	République tchèque	Roumanie
Royaume-Uni	Rwanda	Salomon (Îles)
Samoa	Sao Tomé et Príncipe	Sénégal
Serbie-et-Monténégro	Sierra-Leone	Slovénie
Soudan	Sri Lanka	Suède
Suisse	Swaziland	Syrie
Tadjikistan	Tanzanie	Thaïlande
Tchad	Timor-Leste	Togo
Tonga	Tunisie	Turquie
Ukraine	Vanuatu	Viet Nam
Yémen	Zambie	

* à confirmer

organisations qui adhèrent à la Déclaration de Paris

Banque africaine de développement

Fonds monétaire international

Banque arabe pour le développement économique en Afrique (BADEA)	Fonds nordique de développement
Banque asiatique de développement	Fonds OPEP pour le développement international
Banque de développement du Conseil de l'Europe (CEB)	Groupe consultatif pour l'aide aux plus pauvres
Banque européenne d'investissement	Groupe des Nations Unies pour le développement
Banque européenne pour la reconstruction et le développement	G24
Banque interaméricaine de développement	Initiative accélérée d'éducation pour tous
Banque islamique de développement	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
Banque mondiale	Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
Campagne du Millénaire	Organisation des États des Caraïbes orientales (OECS)
Commission économique pour l'Afrique (CEA)	Organisation internationale de la francophonie
Fonds international de développement agricole (FIDA)	Secrétariat du Commonwealth
Fonds mondial pour la lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme	Secrétariat du Forum des îles du Pacifique

Organisations non gouvernementales qui étaient présents au Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (Paris, 2005)

Africa Humanitarian Action	ENDA Tiers Monde
AFRODAD	Fondation Bill & Melinda Gates
Comisión Económica (Nicaragua)	Japan NGO Center for International Cooperation (JANIC)
Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD)	Reality of Aid Network
Conseil canadien pour la coopération internationale	Tanzania Social and Economic Trust (TASOET)
Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité (CIDSE)	UK Aid Network
EURODAD	Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN)

Aussi disponible :

*Countries and Organisations Adhering to the Paris Declaration (Anglais)

Haut de la page

9558/07

**DEVGEN 89
ACP 94
RELEX 347**

NOTE

du:	Secrétariat général du Conseil
en date du:	15 mai 2007
n° doc. préc.:	9090/07
Objet:	Code de conduite de l'UE sur la complémentarité et la division du travail dans la politique de développement - Conclusions du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres réunis au sein du Conseil

Le 15 mai 2007, le Conseil "Affaires générales et relations extérieures" et les représentants des gouvernements des États membres réunis au sein du Conseil ont adopté les conclusions figurant en annexe à la présente note.

**CONCLUSIONS DU CONSEIL ET DES REPRÉSENTANTS DES GOUVERNEMENTS
DES ÉTATS MEMBRES RÉUNIS AU SEIN DU CONSEIL
CONCERNANT LE
Code de conduite de l'UE sur la complémentarité et la division du travail
dans la politique de développement ¹**

Engagement politique

1. Le Conseil reconnaît que le renforcement de la complémentarité des activités des donateurs revêt une importance primordiale pour accroître l'efficacité de l'aide et donc pour une aide au développement plus efficace. Il s'agit de l'une des conditions nécessaires pour l'élimination de la pauvreté dans le cadre du développement durable, y compris pour atteindre en temps utile les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).
2. Le Conseil souligne que les initiatives de l'UE concernant une meilleure division du travail auront pour objectif l'amélioration de la maîtrise du processus par le pays partenaire et de ses capacités à assumer la responsabilité des processus de coordination des donateurs.
3. Le Conseil convient que l'UE devrait jouer un rôle moteur en matière de complémentarité et de division du travail dans le cadre du processus international d'harmonisation et d'alignement et que l'UE devrait adopter une démarche sans exclusive ouverte à tous les donateurs et, dans la mesure du possible, se fonder sur les processus existants.

¹ En adoptant les présentes conclusions, le Conseil se réfère à certaines conclusions et déclarations précédentes (voir annexe).

4. Par conséquent, les États membres et la Commission s'engagent à mettre en œuvre les principes fixés dans le Code de conduite de l'UE sur la complémentarité et la division du travail dans la politique de développement ci-joint. Le Code de conduite est un outil d'application volontaire et souple qui devrait être mis en œuvre selon une approche par pays tenant compte des situations propres aux pays partenaires.
- Le Code de conduite guidera les politiques et les actions des États membres et de la Commission; il est fondé sur les principes d'appropriation, d'alignement, d'harmonisation, de gestion axée sur les résultats et de responsabilité mutuelle énoncés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement ainsi que sur les engagements de l'UE exposés dans le Consensus européen pour le développement.
 - Les États membres et la Commission fonderont leur engagement dans tous les pays en voie de développement sur les principes énoncés dans le Code de conduite. Il incombe au premier chef aux gouvernements des pays partenaires de jouer le rôle moteur en matière de division du travail et d'assurer la maîtrise de ce processus au niveau national. Si besoin, l'UE devrait favoriser ce processus. En tout état de cause, l'UE devrait toujours jouer un rôle actif pour promouvoir la complémentarité et la division du travail. Toutes les initiatives doivent être ouvertes aux autres donateurs, fondées autant que possible sur des processus existants et confiées sans hésitation au gouvernement lorsqu'il y a lieu.
5. Parallèlement à la mise en œuvre du Code de conduite, les États membres et la Commission encourageront un large débat avec les pays partenaires et les autres donateurs sur la complémentarité et la division du travail, sur la base du Code de conduite de l'UE, qui sera complété par les premières expériences acquises sur le terrain. Les résultats de ce débat fourniront une contribution au partenariat OCDE/CAD et au troisième forum à haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui se tiendra à Accra, au Ghana, en 2008. Le Conseil invite les futures présidences à soutenir activement ce processus, en étroite collaboration avec les États membres et la Commission.

6. La division du travail entre donateurs devrait également renforcer la cohérence de l'aide extérieure de l'UE. À cet égard, il convient de prendre en compte les activités de la Banque européenne d'investissement et des fonds fiduciaires de l'UE.

Mise en œuvre

Complémentarité au niveau national

7. Les États membres et la Commission commenceront à utiliser le Code de conduite dans tous les pays en développement immédiatement et de manière pragmatique. Une attention particulière sera accordée aux pays négligés par l'aide et aux États fragiles. Le Code de conduite est applicable aux engagements présents et futurs ainsi qu'à l'aide au développement complémentaire dans le cadre de l'intensification et modifiera par conséquent progressivement les modalités actuelles de la fourniture de l'aide, sans préjudice des obligations existantes. À cet effet, les États membres et la Commission utiliseront les mécanismes de coordination existants sur le terrain pour rendre opérationnelle la mise en œuvre du Code de conduite, le rôle moteur et la maîtrise du processus incombant au gouvernement du pays partenaire.
8. Les États membres et la Commission s'engagent à accroître leur participation à la programmation pluriannuelle commune, fondée sur les stratégies de développement des pays partenaires et à utiliser graduellement et de manière volontaire le cadre commun de programmation de l'UE pour en faire un outil pragmatique en vue de faire progresser la division du travail. Lorsque l'élaboration de stratégies communes, telles que les Stratégies d'assistance conjointe ou des processus similaires, est déjà entamée, la programmation commune de l'UE devrait compléter et renforcer ces processus existants et, dans la mesure du possible, s'inscrire dans leur cadre, afin d'éviter des processus parallèles inutiles. Une perspective à moyen et long terme est indispensable et il convient de s'attacher tout particulièrement à synchroniser les calendriers de programmation avec la planification et les cycles budgétaires mis en œuvre au niveau national par les pays partenaires (par exemple, les stratégies de réduction de la pauvreté).

Complémentarité internationale

9. Sans négliger la valeur ajoutée qu'apporte la Commission grâce à sa présence au niveau mondial, il conviendrait que les États membres et la Commission remédient à l'actuel déséquilibre entre les ressources fournies aux pays "favoris" et aux pays "oubliés" de l'aide, tout en évitant de créer de nouveaux déséquilibres. Ils devraient évaluer les niveaux d'aide au moyen de données prospectives pertinentes pour que les décisions soient prises sur la base d'informations solides et de données probantes. Cette démarche doit avoir lieu dans le cadre d'un dialogue avec les autres donateurs et les instances internationales compétentes. Le Conseil invite les États membres et la Commission à mener un dialogue de l'UE sur l'engagement futur et la planification stratégique en ce qui concerne leur concentration géographique et les priorités des pays, tout en reconnaissant que les décisions des États membres en la matière sont des décisions nationales souveraines. Ce dialogue aura lieu dans le cadre du débat annuel sur le suivi de Monterrey. À cet égard, chaque État membre a un rôle à jouer. La discussion sera préparée par la présidence en exercice, sur la base d'informations rassemblées par la Commission, et tiendra compte de la répartition globale de l'aide.
10. Afin de faire connaître les décisions nationales souveraines des États membres dans le cas de l'aide au développement qu'ils organisent, le Conseil invite les États membres et la Commission à engager un échange d'informations pour préparer ce processus de dialogue en 2007 en vue:
 - a) d'identifier les pays où il y a des chevauchements ("pays favoris") ou des insuffisances ("pays oubliés") manifestes en termes d'activités des donateurs et/ou dans le niveau d'attribution de l'aide;
 - b) de se pencher sur la question des pays oubliés et, le cas échéant, des pays favoris de l'aide, ainsi que sur les questions sectorielles spécifiques;
 - c) d'élaborer des stratégies d'action particulières pour les États fragiles, qui serviront, entre autres, de contribution à l'initiative en cours de l'OCDE/CAD et à celles entreprises par d'autres instances internationales;
 - d) d'examiner comment l'ensemble de l'aide, c'est-à-dire l'aide existante et l'aide supplémentaire ("intensification") pourrait être répartie de manière complémentaire.

11. Le Conseil reconnaît que les décisions nationales concernant les choix de secteurs ou de pays devraient se fonder sur des données fiables et prospectives, tout en soulignant l'importance de la prévisibilité des apports d'aide. Le Conseil appelle par conséquent les États membres et la Commission à s'efforcer de parvenir à une plus grande transparence dans leur planification stratégique et les encourage à partager des données prospectives sur les engagements. Les États membres concernés et la Commission devraient donner l'exemple en communiquant ces données en temps utile à l'OCDE/CAD pour l'établissement de son relevé sur les perspectives des plans de dépense des donateurs.

Complémentarité intersectorielle

12. En ce qui concerne l'analyse des points forts, le Conseil invite les États membres et la Commission à examiner l'état d'avancement de l'auto-évaluation de leurs points forts respectifs, dans un premier temps en temps utile avant le forum à haut niveau d'Accra en 2008, et régulièrement par la suite. Le Conseil considère la diversité des compétences dans l'UE dans son ensemble comme une valeur ajoutée qu'il convient de préserver. Les États membres traiteront la question de l'amélioration de la complémentarité intersectorielle dans le cadre des compétences existantes et à titre de décisions nationales. Le Conseil respecte pleinement la décision de nombreux États membres de ne pas chercher à se spécialiser au niveau des centres de décision mais de travailler en fonction des besoins des pays partenaires. Les États membres de l'UE qui ont rejoint l'UE en 2004 ou en 2007 engageront des travaux pour évaluer leurs points forts respectifs à un rythme réaliste qui tiendra compte de leurs propres conditions de nouveaux donateurs.

Assistance communautaire

13. Le Conseil rappelle que la politique communautaire dans le domaine de la coopération au développement doit être complémentaire des politiques qui sont menées par les États membres.
14. Le Conseil invite la Commission à définir la mise en œuvre communautaire du Code de conduite dans son rapport annuel sur la coopération au développement, notamment:

- a) une mise en œuvre cohérente du Code de conduite dans l'aide communautaire financée dans le cadre du FED et du budget communautaire, y compris les critères d'attribution de l'aide et la manière dont la mise en œuvre de programmes par pays déjà mis au point peut tenir compte des principes énoncés dans le Code de conduite;
- b) une auto-évaluation dans les domaines potentiels où elle dispose d'avantages comparatifs, comme indiqué dans la Déclaration conjointe sur la politique de développement;
- c) un statut pour le suivi de la recommandation approuvée par le Groupe ad hoc sur l'harmonisation concernant la décentralisation;
- d) une analyse prospective de la manière dont la Communauté entend mettre en œuvre le Code de conduite, avant le troisième forum à haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui se tiendra à Accra, au Ghana.

Suivi et réexamen

15. Le Conseil examinera dans le cadre du dialogue politique les progrès accomplis et les enseignements tirés lors du processus de mise en œuvre du Code de conduite. Le Conseil appelle la Commission à faciliter ce processus en soumettant un rapport fondé sur les informations communiquées par les centres de décision et les délégations sur le terrain dans le cadre du processus du relevé de l'OCDE/CAD et du rapport de Monterrey. Ce rapport devrait également exposer les enseignements tirés et un état de la situation en ce qui concerne un nombre limité d'études de cas de pays favorisés, de pays oubliés de l'aide et de questions intersectorielles, de processus de programmation commune le cas échéant, y compris les processus associant l'ensemble des donateurs, et souligner la complémentarité internationale et intersectorielle.

16. Le Conseil invite les États membres et la Commission à renforcer la communication sur les contributions en matière de coopération au développement qu'apporte l'UE dans son ensemble afin d'informer le public européen. Cela contribuera à légitimer les décisions des donateurs particuliers de se concentrer davantage sur un nombre moindre de secteurs et de pays. Les États membres et la Commission feront connaître leurs engagements en ce qui concerne la division du travail et le Code de conduite d'une manière cohérente à toutes leurs instances. La communication sur la division du travail portera sur la valeur ajoutée et les résultats de l'initiative. Pour promouvoir la complémentarité et la mise en œuvre de la déclaration de Paris au sein des enceintes internationales, les donateurs de l'UE auront davantage recours à des déclarations communes, le cas échéant, sans préjudice de leurs déclarations bilatérales.
17. Le Code de conduite est un document évolutif qui fera l'objet de réexamens périodiques, et en tout état de cause avant 2010, sur la base des enseignements tirés de sa mise en œuvre et du suivi des résultats.

Pour l'adoption des présentes conclusions, le Conseil se réfère aux conclusions et déclarations suivantes:

- Rapport du Groupe ad hoc sur l'harmonisation - Renforcer la coordination, l'harmonisation et l'alignement: la contribution de l'UE. Novembre 2004;
- Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement ¹ de mars 2005;
- Déclaration conjointe sur la politique de développement "Le consensus européen pour le développement", 2005, points 30 à 34, JO C 46 du 24.2.2006, p.6 ²;
- Stratégie 2005 de l'UE concernant l'Afrique (L'UE et l'Afrique: vers un partenariat stratégique) ³;
- Conclusions du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres réunis au sein du Conseil d'avril 2006, intitulées "Financement de l'aide au développement et efficacité de l'aide: fournir une aide plus importante, plus efficace et plus rapide" ⁴;
- Conclusions du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres réunis au sein du Conseil d'octobre 2006 sur la complémentarité et la division du travail: débat d'orientation sur l'efficacité de l'aide ⁵;
- Communication de la Commission relative au Code de conduite de l'UE sur la division du travail dans la politique de développement ⁶.

¹ Points 33 à 35 - <http://www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf>.

² Doc. 14820/2/05.

³ Doc. 15961/05, point 6 f), p.4.

⁴ Doc. 8388/06, points 55 à 57, p.14.

⁵ Doc. 14029/06.

⁶ Doc. 7124/07.

**Code de conduite de l'UE sur la complémentarité et la division du travail
dans la politique de développement**

Le présent Code de conduite expose les principes opérationnels à l'intention des donateurs de l'UE en ce qui concerne la complémentarité en matière de coopération au développement. Ces principes visent à accroître l'efficacité en améliorant dans leur ensemble les résultats obtenus en matière de développement et leur impact sur la réduction de la pauvreté ainsi qu'en réduisant les coûts de transaction, par une division du travail entre donateurs.

Ce code propose une approche sans exclusive ouverte à tous les donateurs.

Ce code est fondé sur les principes d'appropriation, d'alignement, d'harmonisation, de gestion axée sur les résultats et de responsabilité mutuelle énoncés dans la Déclaration de Paris, ainsi que sur les objectifs complémentaires et les valeurs soulignées dans le Consensus européen.

Le code est un outil d'application volontaire, souple et autocontrôlée. C'est un document évolutif, qui définit des principes et des cibles que les donateurs de l'UE s'efforceront d'atteindre progressivement et en conséquence.

Le pays partenaire devrait assurer la coordination entre donateurs. Les donateurs de l'UE encourageront et appuieront le pays partenaire afin qu'il assume cette responsabilité, tout en se structurant eux-mêmes d'une manière appropriée, en s'inspirant, le cas échéant, des bonnes pratiques existantes.

Les donateurs de l'UE fonderont leur engagement sur les principes exposés ci-après, qui devront être abordés avec pragmatisme et souplesse. Il est à espérer que les autres donateurs souhaiteront se conformer au présent code; ils sont invités à y participer et à fonder leurs activités sur des principes semblables à ceux qui y sont énoncés.

Principes généraux

Les donateurs de l'UE (les États membres et la Commission) s'engagent à progresser en matière de complémentarité et de division du travail, notamment en coopérant plus étroitement entre eux, conformément aux principes généraux ci-après.

1. Il incombe au premier chef aux gouvernements des pays partenaires de jouer le rôle moteur en matière de division du travail et d'exercer la maîtrise de ce processus au niveau national. À défaut, il revient à l'UE de favoriser un tel processus. En tout état de cause, l'UE devrait toujours jouer un rôle actif pour promouvoir la complémentarité et la division du travail. Toutes les initiatives doivent être ouvertes aux autres donateurs, fondées autant que possible sur des processus existants et confiées sans hésitation au gouvernement lorsqu'il y a lieu. L'UE devrait soutenir le renforcement des capacités des pays partenaires, afin que ceux-ci puissent assumer la responsabilité du processus.
2. Il est essentiel que la division du travail ne soit pas mise en œuvre au détriment des volumes d'aide globaux ou de la prévisibilité des apports d'aide et qu'elle soit effectuée en collaboration avec les pays partenaires.
3. La mise en œuvre doit se fonder sur i) des priorités et des besoins spécifiques à chaque pays, ii) une perspective à long terme, ainsi que sur iii) une approche pragmatique et ordonnée.
4. Les donateurs de l'UE ont, en matière de développement, des objectifs, des desseins, des valeurs et des principes communs. En cas de réduction de la participation d'États membres ou de la Commission dans un pays partenaire ou dans un certain secteur, il convient d'éviter les situations dans lesquelles tous les donateurs de l'UE seraient absents d'un secteur stratégique pour la réduction de la pauvreté.
5. Si la mise en œuvre relève du terrain, l'engagement politique, de même que le soutien et l'élan appropriés, doivent venir à la fois des centres de décision et du terrain. Il importe en outre de renforcer la coordination entre le terrain et les centres de décision pour garantir la cohérence de l'approche retenue, sans toutefois porter préjudice au rôle moteur que jouent les pays partenaires et à la maîtrise du processus par lesdits pays partenaires.

6. Les avantages comparatifs ne tiennent pas uniquement aux ressources financières disponibles mais aussi à toute une série d'aspects tels que les compétences géographiques ou thématiques. En conséquence, chaque État membre a un rôle à jouer.

Principe directeur 1 – Concentrer les activités sur un nombre limité de secteurs nationaux

Les donateurs de l'UE s'efforceront de faire porter leur participation active dans un pays partenaire sur trois secteurs ¹ au maximum, en adoptant les critères suivants:

- chaque donateur agira d'une manière ambitieuse en vue de réduire les coûts de transaction à charge des gouvernements partenaires et de rationaliser sa présence dans le secteur en fonction de son avantage comparatif, tel qu'il aura été reconnu par le gouvernement du pays partenaire et les autres donateurs.
- L'appréciation de ce qui constitue un secteur, qu'elle soit intuitive ou documentée, devrait s'opérer avec souplesse, au niveau du pays partenaire, et coïncider avec la définition établie par celui-ci, qui devrait avoir désigné ledit secteur comme prioritaire dans le cadre de sa stratégie de réduction de la pauvreté ou son équivalent. En accord avec le gouvernement du pays partenaire, il y a lieu d'éviter dans toute la mesure du possible le morcellement des secteurs.

En plus de ces trois secteurs, les donateurs peuvent apporter un soutien budgétaire général, lorsque la situation le permet, un soutien à la société civile et des programmes de recherche et d'éducation, notamment des bourses d'études. Dans les secteurs qu'ils ont sélectionnés, les donateurs devraient intégrer les questions transversales.

L'avantage comparatif d'un donateur peut se déterminer, entre autres, d'après les critères suivants:

- la présence sur le terrain,
- la connaissance du pays, du secteur ou du domaine,
- la confiance des gouvernements partenaires et des autres donateurs,

¹ Dans un nombre limité de cas, lorsque les donateurs sont confrontés à une réduction significative de la couverture des secteurs, ils peuvent relever ce plafond et s'engager dans plus de trois secteurs, en tenant pleinement compte des vues du pays partenaire, des questions négligées et qui revêtent une importance particulière, ainsi que d'un calendrier réaliste autorisant toute modification de leurs programmes par pays.

- l'expertise technique et la spécialisation du donateur,
- le volume de l'aide, au niveau du pays ou du secteur,
- la capacité d'aborder des politiques ou des secteurs nouveaux ou tournés vers l'avenir,
- la capacité de réagir rapidement et/ou la prévisibilité à long terme,
- l'efficacité des méthodes de travail, des procédures et la qualité des ressources humaines,
- les résultats relativement meilleurs, sans que cela soit nécessairement un avantage absolu,
- le coût inférieur par rapport aux autres donateurs pour un niveau de qualité satisfaisant,
- l'acquisition d'une expérience et de capacités nouvelles en tant que donateur émergent.

L'avantage comparatif d'un donateur devrait être auto évalué, approuvé par le gouvernement partenaire et reconnu par les autres donateurs. L'UE encourage les pays partenaires à présenter un aperçu clair des avantages comparatifs des donateurs.

Les pays partenaires seront encouragés à désigner les zones destinées à recevoir davantage ou moins d'aide et à indiquer leurs préférences quant aux donateurs qu'ils souhaitent voir demeurer activement impliqués dans chaque secteur.

Les donateurs de l'UE travailleront en collaboration avec le pays partenaire afin d'établir dans quels secteurs il y a lieu de rester et de proposer des modalités de sortie des secteurs dont ils sont appelés à se retirer. Il convient que ce processus ne conduise pas à la création de secteurs "oubliés".

Les donateurs de l'UE viseront un engagement à long terme dans un secteur donné (d'une durée d'au moins 5 à 7 ans ou une période correspondant au minimum à une phase d'une stratégie nationale de réduction de la pauvreté).

Principe directeur 2 – Se redéployer dans d'autres activités au niveau national

Tout processus de redéploiement devrait se fonder sur des négociations au niveau local et dépendra fortement de la situation propre au pays concerné. Il est recommandé que le centre de décision octroie aux bureaux et aux délégations présents sur le terrain un mandat suffisamment souple laissant de la marge pour négocier et permettre de s'adapter.

Les donateurs de l'UE qui opèrent ailleurs que dans les trois secteurs sur lesquels il se concentrent devraient adopter une des solutions suivantes:

- demeurer financièrement engagés dans le secteur en question par le biais d'un accord de coopération/partenariat délégué,
- redéployer les ressources libérées en faveur du soutien budgétaire général - lorsque la situation le permet - tout en restant engagés dans la suite des activités menées dans le secteur en question à travers les structures, le dialogue et le renforcement des capacités entourant le soutien budgétaire général.
- sortir du secteur d'une manière responsable tout en employant les ressources libérées pour intensifier l'aide apportée dans les secteurs dans lesquels il resteront engagés.

La sortie responsable d'un secteur implique de suivre un processus bien planifié et géré, avec la pleine participation du pays partenaire, et de bien informer toutes les parties concernées du processus de changement/redéploiement.

Principe directeur 3 – Accords de donateur principal

Dans chaque secteur prioritaire, les donateurs de l'UE encourageront et soutiendront la mise en place d'un accord de donateur principal, responsable de la coordination entre tous les donateurs dans le secteur, ce qui réduira les coûts de transaction tant pour les pays partenaires que pour les donateurs. Ce système pourrait varier selon les cas. On pourrait envisager, le cas échéant, des méthodes de partage de la charge, par exemple par le biais d'une équipe de donateurs de soutien. L'objectif essentiel est de s'assurer que le pays partenaire ait face à lui une organisation structurée des donateurs.

Le ou les donateurs principaux devraient se voir octroyer un mandat substantiel traitant des aspects particuliers du dialogue concernant la politique à mettre en œuvre dans le secteur concerné, et être tenus de consulter régulièrement les autres donateurs du secteur. Pour assurer la spécialisation et la continuité qui sont sources d'efficacité, il convient de limiter la rotation de la charge de donateur principal (elle pourrait, par exemple, être calquée sur les cycles nationaux de planification, s'il en existe).

Principe directeur 4 – Coopération/partenariat délégué

Si un secteur donné est considéré comme stratégique pour le pays partenaire ou le donateur, les donateurs de l'UE peuvent conclure un accord de coopération/partenariat délégué avec un autre donateur, par lequel ils délèguent à cet autre donateur le pouvoir d'agir en leur nom pour ce qui est de l'administration des fonds et/ou du dialogue avec le gouvernement partenaire concernant la politique à mettre en œuvre dans le secteur concerné. Les gouvernements partenaires devraient être consultés à propos de ces accords de délégation entre donateurs. Les donateurs "mandants" devraient avoir la possibilité de faire le bilan des politiques et des procédures mises en œuvre par le donateur principal dans le cadre de leur accord de délégation. Un rôle de coopération/partenariat délégué dans un secteur sera considéré comme venant en plus du nombre maximal de trois secteurs dans lesquels un donateur est engagé.

La Commission déléguera la coopération aux autres donateurs conformément aux dispositions des règlements financiers et d'exécution du budget communautaire et du FED.

Principe directeur 5 – Assurer un soutien approprié des donateurs

Lors de l'application de la concentration par secteurs, l'UE devrait s'assurer qu'au moins un donateur jouissant d'un avantage comparatif approprié et partageant des valeurs et des principes similaires est activement engagé dans chacun des secteurs qui sont considérés comme importants dans le cadre de la réduction de la pauvreté.

Les donateurs de l'UE s'efforceront, avec la pleine participation et sous la maîtrise du pays partenaire, de limiter le nombre de donateurs actifs à un maximum de trois à cinq par secteur, en se fondant sur leurs avantages comparatifs. Les autres donateurs pourront toujours prendre part aux activités d'un secteur, par le biais d'un instrument de coopération déléguée.

Principe directeur 6 – Reproduire cette pratique au niveau régional

Tout en adhérant aux principes généraux de l'efficacité de l'aide également sur le plan régional, les donateurs de l'UE appliqueront aussi les principes susmentionnés de division du travail au niveau d'un pays dans leur collaboration avec les organismes régionaux partenaires.

Principe directeur 7 – Désigner des pays prioritaires

Les donateurs de l'UE décident de renforcer la focalisation géographique de leur aide afin d'éviter d'éparpiller leurs ressources de manière trop diffuse. Ils s'efforceront de désigner un nombre limité de pays prioritaires.

Ce processus sera alimenté par un dialogue au sein de l'UE, qui tiendra compte de l'engagement plus large des donateurs, et sera mené en consultation avec les pays partenaires et les autres donateurs. Les discussions devraient s'appuyer sur les éléments suivants:

- des informations transparentes sur les activités et les projets des donateurs de l'UE et, dans la mesure du possible, sur les activités et les projets des autres donateurs;
- les auto-évaluations effectuées par chaque donateur;
- un échange d'informations régulier à l'échelle de l'UE lorsque les États membres modifient leur liste de pays prioritaires, ainsi qu'un échange d'informations avec les pays partenaires et les autres donateurs afin d'éviter à un stade précoce que des pays se retrouvent oubliés par l'aide.

Dans les pays non prioritaires, les donateurs de l'UE peuvent apporter leur soutien notamment par le biais d'accords de coopération déléguée ou du redéploiement sur la base de stratégies de sortie responsables élaborées avec le pays partenaire. Les donateurs de l'UE échangeront des informations sur leurs bonnes pratiques.

Le Consensus européen reconnaît la valeur ajoutée qu'apporte la Communauté européenne par sa présence dans le monde entier.

Principe directeur 8 – Se pencher sur le sort des pays "oubliés"

Résolus à éviter les déséquilibres, les donateurs de l'UE se pencheront sur le problème des pays "oubliés" ou négligés par les aides en analysant les besoins et les résultats, compte tenu de l'ensemble des flux de financement au titre de l'aide publique au développement et d'autres apports d'aide. La particularité de ces pays négligés appelle un redéploiement de ressources en leur faveur.

Les pays "oubliés" ou négligés sont souvent des États fragiles dont la stabilisation aurait des répercussions positives sur l'ensemble de la région. Il faudrait aborder cette problématique, notamment pour apporter une contribution à l'initiative de l'OCDE/CAD et aux initiatives entreprises par d'autres instances internationales.

Il convient d'accorder une attention appropriée et un financement adéquat à l'établissement de liens entre l'aide d'urgence et la réhabilitation, d'une part, et le développement à long terme, d'autre part.

Principe directeur 9 – Analyser et étendre les domaines de compétence

Les donateurs de l'UE, compte tenu des vues des pays partenaires, approfondiront les auto-évaluations de leurs avantages comparatifs pour ce qui est des secteurs et des modalités, dans le but de définir ceux dans lesquels ils souhaitent s'étendre, ainsi que ceux dans lesquels ils pourraient vouloir réduire leurs propres activités.

La Commission développera plus avant son expertise et ses capacités dans les domaines où elle a un avantage comparatif, en s'attachant tout particulièrement à la mise en place des capacités et de l'expertise nécessaires au niveau du pays, dans le respect du processus de déconcentration et de l'appropriation par les pays partenaires.

Principe directeur 10 – Poursuivre les progrès sur d'autres aspects de la complémentarité

Les donateurs de l'UE s'engagent à avancer sur les autres dimensions de la complémentarité: sur la complémentarité verticale, principalement dans le cadre des enceintes internationales compétentes et des travaux en cours sur la rationalisation de l'architecture de l'aide internationale, et en poursuivant l'analyse des modalités et des instruments, dans le cadre d'un partenariat spécifique et de la mise en œuvre de programmes communs/coordonnés.

Principe directeur 11– Approfondir les réformes

Les donateurs de l'UE reconnaissent que, pour parvenir à une division du travail cohérente entre les différents donateurs, un engagement politique fort et un soutien approprié sont nécessaires, à la fois dans les centres de décision et sur le terrain, que la mise en œuvre doit être implantée au niveau local et qu'une étroite coordination entre le niveau des centres de décision et celui du terrain est indispensable. Les États membres peuvent envisager à cet égard la mise en place de structure décentralisées, afin de faciliter la complémentarité et de rendre plus aisée la coordination sur le terrain, les incitations institutionnelles à l'égard du personnel et le redéploiement des ressources financières et humaines.

Annex 1 Fast track countries - overview

(countries underlined also participate in the fragile states pilot)

	FACILITATING EU DONOR
	SUPPORTING EU DONOR

	Total	COM	CZ	DE	DK	FR	IE	IT	NL	ES	SI	SE	UK
COUNTRIES	29	6 + 7 = 13	0 + 2 = 2	4 + 3 = 7	2 + 12 = 14	1 + 7 = 8	0 + 6 = 6	1 + 7 = 8	3 + 10 = 13	2 + 0 = 2	1 + 0 = 1	1 + 1 = 2	2 + 5 = 7
Bolivia	2 + 3 = 5	1			1			1	1	1			
Nicaragua	0 + 4 = 4	1			1				1				1
Haiti	1 + 1 = 2	1								1 ?			
Bangladesh	2 + 2 = 4	1			1				1			1	
Cambodia	1 + 3 = 4	1		1	1								1
Laos (LM letter)	0 + 1 = 1	1											
Vietnam	1 + 3 = 4	1			1	1	1						
Albania	2 + 0 = 2							1				1	
Kyrgyz Republic	1 + 0 = 0												1
FYROM	1 + 0 = 0										1		
Moldova	0 + 2 = 2		1										1
Mongolia	0 + 1 = 1		1										
Benin	1 + 2 = 3	1			1	1			1				
Burkina Faso	1 + 3 = 4			1	1	1			1				
Burundi	1 + 1 = 2	1							1				
Cameroon	0 + 2 = 2			1		1							
CAR	1 + 1 = 1	1				1							
Ethiopia	1 + 3 = 4	1					1	1					1
Ghana	1 + 4 = 5	1		1	1	1			1				
Kenya	1 + 2 = 3				1			1					1
Madagascar	0 + 1 = 1					1							
Malawi (LM letter)	0 + 1 = 1	1											
Mali	2 + 2 = 4	1			1	1			1				
Mozambique	1 + 5 = 6	1		1	1	1	1	1	1				
Rwanda	1 + 0 = 0												1
Senegal	0 + 3 = 3					1		1	1				
Sierra Leone	0 + 3 = 3						1	1					1
Tanzania	1 + 4 = 5	1		1	1		1		1				
Uganda	0 + 5 = 5			1	1		1	1	1				
Zambia	1 + 3 = 4	1		1	1				1				

Footnote:

supporting donors marked in yellow means that these will be actively helping out the facilitating donor
as all EU donors have adopted the EU Code of Conduct these are all participating in division of labour processes, and are therefore not individually mentioned

ROUNDTABLE 3: HARMONISATION DONOR MAPPING – ASSESSMENT OF THE STATUS QUO



1. BACKGROUND AND OBJECTIVES

The Paris Declaration on Aid Effectiveness (signed in March 2005) commits partner countries and donors to a more effective division of labour and burden sharing among donors in order to overcome excessive fragmentation of aid and overlapping donor activities at global, country or sector level. Despite the fact that the existing DoL processes are very country-specific and vary to a good extent with regard to the particular process steps taken and instruments applied, the following schematic figure attempts to illustrate some common stages and elements for the elaboration and implementation of DoL agreements.

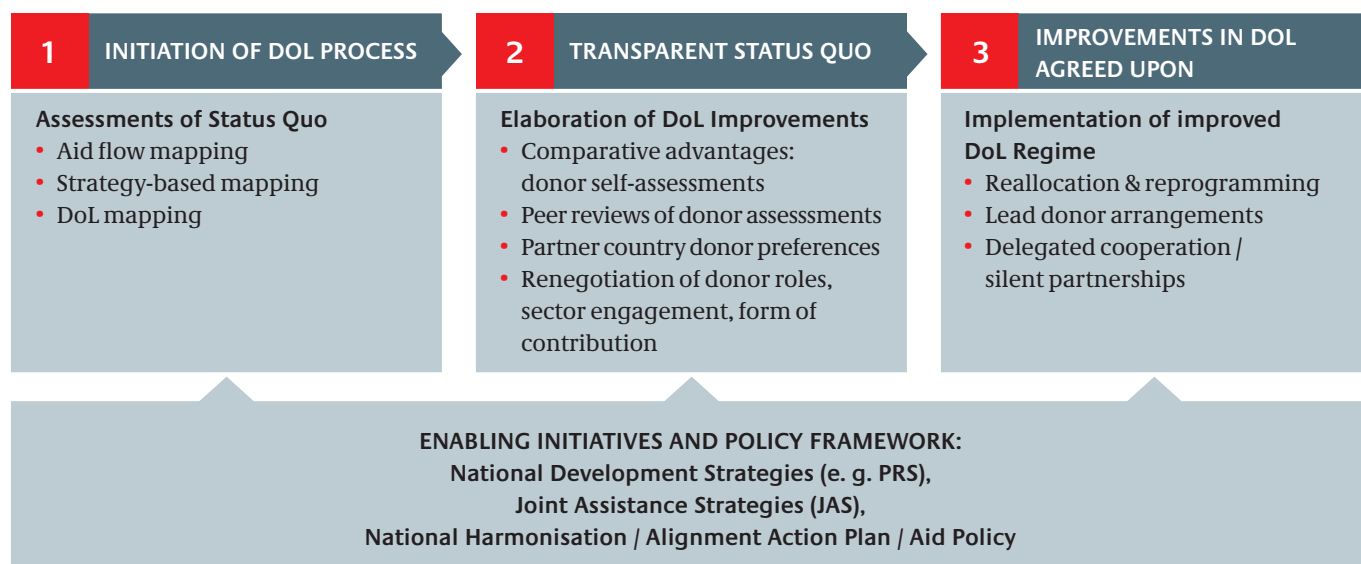
Most in-country DoL processes have started with an **assessment of the actual status quo** of donor engagement in the various sectors or thematic areas in the partner country (“Donor Mapping”). A donor mapping exercise can therefore be considered a first step towards an improved division of labour and it is the basis for a transparent and rational DoL process. However, donor mapping also serves as stand-alone approach creating transparency with regard to donor engagement. A considerable number of countries have already gone through mapping exercises as part of their efforts to actively steer donor harmonisation and ultimately take the driver’s seat in their development processes. In some cases, donors have initiated the mapping in order to create

transparency and partner countries have joined in at a later stage.

Donor Mapping benefits from a systematic approach to sharing information on aid flows and actors. This is achieved most sustainably through an aid management system, as noted below. For a comparison of aid managements systems and the roles they can play see → www.aideffectiveness.org/index.php/AIMS.


Overall, aid management systems provide a reliable basis to improve effective aid management toward better development results.

COMMON STAGES AND ELEMENTS FOR THE DOL PROCESS



2. EXISTING APPROACHES OF DONOR MAPPING

Once the political decision has been made to undertake a mapping exercise, mapping is basically a process and technical design issue. However, in order to make it a useful and living tool, capacity and resources are required not only for the set-up but maintenance of the database. Existing donor mapping exercises differ in scope (sector-wide, regional or nation-wide) and/or type (aid flow mapping, strategy-based mapping). Even though the differentiation between aid-flow and strategy-based mapping as two sub-categories of general donor mapping might be somewhat artificial (as both deal with donors, sectors and figures), it seems useful when deciding on the adequate mapping instrument:



AID FLOW MAPPING	centres around actual and projected budget figures and is very helpful for sector and national budgeting and MTEF, analysing funding gaps etc.
STRATEGY-BASED MAPPING	shows the specific aid with regard to the PRSP or a sector strategy, potentially also with its kind of support (TA or investments). This is a helpful prerequisite for the alignment of different aid approaches within a respective national or sector strategy.
DOL MAPPING	gives an overview on donors per sector. Most DoL mappings already reflect the out-come of the second step in DoL processes (see flowchart) by defining the different roles of donors (silent, active, lead etc.). However, also the “status quo ante”, i.e. the situation before starting the DoL process can be considered DoL mapping.

These approaches of donor mapping are not necessarily to be thought of as alternatives. They should rather be used as complementary instruments, reflecting different goals and needs. Whereas for a Ministry of Finance aid flow mapping is of utmost importance for budgeting and setting up MTEF, a Ministry of Education would be interested in coordinating the different inputs into its sector with regard to the national education strategy. Examples for the various mapping exercises are presented in the following:

2.1 WEB-BASED “AID FLOW” MAPPING

MOZAMBIQUE AND NICARAGUA

In January 2005, the EC Delegation in Mozambique hired a consultant in the context of the EU Pilot Initiative on Co-ordina-

tion & Harmonisation in order to establish a common EU Project Database. This database has been created, centralizing and making available information on activities of all EU Member States operating in Mozambique. In a next step of overall donor harmonisation in Mozambique, it was agreed to open up the Database and information system to all donors and UN Agencies active in Mozambique and to hand over ownership of the database to the Directorate of Investment and Cooperation in the Ministry of Planning and Development (MPD).

The database was renamed ODAmoz (Overseas Development Assistance to Mozambique Data Base) and is currently available online at → www.odamoz.org.mz. ODAmoz enables users to run a variety of reports including a full list of development activities, reports by sector, by province, by donor, as well as offering

detailed quarterly disbursement information and forecasts on specific projects themselves, as requested by MPD. Information is being managed by Donors themselves who have designated focal points to overlook their data entry. ODAMoz is supported by a management team for technical responsibility, quality control and support to the donor focal points.

The structure of ODAMoz includes among other the following data series:

1.
Agency / Donor
2.
Project / Programme title
3.
CRS ID number
4.
Project number
5.
Mozambique Budget Project number
- 6.-8.
Project Officer, phone and e-mail
9.
Project Internet Link
10.
Brief Project Description (activities & outputs)
11.
Comments
- 12.-14.
Duration and status of project
15.
Funding type
- 16.-21.
Financial Commitments and Quarterly Disbursements incl. forecasts
22.
Implementing / Executing agency
23.
DAC / CRS Sector
24.
Geographic location of the project
25.
MDG Targets and Goals

In Nicaragua a similar process was initiated in 2007 and is now also available online at → www.nic.odadata.eu. For the time being it contains the ODA-flow of the 11 EU-member countries including the European Commission. Other donors and UN-Agencies have not yet joined in and the instrument has not yet been handed over to the Nicaraguan government.

DEVELOPMENT ASSISTANCE DATABASE "DAD" – VIETNAM, UZBEKISTAN AND OTHERS

The Development Assistance Database (DAD) is an Aid Information Management System for use in national reconstruction and long term development environments that strengthens the management, coordination, and transparency of international assistance. DAD is a Web-based information collection, tracking, analysis and planning tool for national governments and the broader assistance community, including bilateral donors, international organizations, and NGOs.

- The DAD provides secure access through the Web for data entry and updates of grant programs by donor and recipient agencies. DAD- focal points at all stakeholder institutions are set-up for the decentralized and regular data entry.
- Grant and loan programs are broken down into projects and activities with programmatic and budgetary details, as well as disbursement schedule and execution.
- Users can filter, group and sort all projects by any category or group of categories.
- The DAD system provides users with a wide range of analytical functions, including querying, reporting, charts and Geographic Information System (GIS) functions.
- Various predefined and ad-hoc reports and charts can be produced with a powerful report generator on the Web.
- The integrated GIS allows for plotting projects on the map of the country with zooming and other functions.

The DAD has been implemented in 21 countries. These include Vietnam, Uzbekistan, Lebanon, Zambia, Rwanda, UNDP Regional Center in Bangkok (Tsunami Regional DAD and Private Sector DAD), Pakistan, Indonesia (Recovery Aceh-Nias), UNAIDS Indonesia, Maldives, Thailand, Iraq, Afghanistan, and Sierra Leone, Republic of Macedonia, and Guatemala. Most of these implementations have taken place through a strategic partnership between the software company Synergy International Systems, and the United Nations Development Programme (UNDP).

The DAD Vietnam, for example, was launched through the Ministry of Planning and Investment (MPI) in September 2005 and is now tracking 95% of donor activity with 52 donors entering their data. Several rounds of training have taken place, one for the host unit within MPI, one for administrators and one for the focal points. A DAD-Helpdesk has been established. The DAD Vietnam also includes historical data from the past decade of ODA to facilitate monitoring and evaluation as well as aid tracking. Further information and reports on the process can be found on the DAD website → www.synisys.com/index.jsp?sid=1&id=95&pid=73. A DAD website for Vietnam is not publicly available, but the Uzbekistan website can be explored → www.dad.uz/en/public/sector/.

AID MANAGEMENT PLATFORM – ETHIOPIA AND OTHERS

The Aid Management Platform (AMP) is a customizable Web-based e-government solution created by the Development Gateway Foundation strengthening aid management capacity and reporting capabilities of developing country governments. AMP provides a virtual workspace for government officials managing aid resources allowing users to organise and share aid information online, from planning through implementation.

The Aid Management Platform was designed for use by both governments and their development partners → <http://amp.developmentgateway.org/index.do>¹. AMP is used to manage the processes for planning, tracking and reporting on aid flows (including sector/budget support, project support, and other aid modalities). AMP also has tools for monitoring and

evaluation that can help governments keep track of progress toward development objectives such as the Millennium Development Goals and other national priorities. It can process and present data for different financial years and currencies. AMP is based on open source software technology, meaning that governments own the source code and can make changes to it at any time.

The Aid Management Platform is currently operational in Ethiopia, Bolivia, Burkina Faso, Democratic Republic of Congo, and Tanzania.

¹⁾ The impetus for the Aid Management Platform came from the 2003 Rome High-Level Forum on Harmonisation, where the Development Gateway Foundation was identified as a provider of ICT tools for aid effectiveness. At the Rome Forum, the government of Ethiopia explained that aid management practices, such as weak coordination among donors, were hindering progress on poverty reduction. In response, the Development Gateway Foundation began to conceptualize and develop the Aid Management Platform, in partnership with the Government of Ethiopia as well as the **OECD**, **UNDP**, and the **World Bank**.

ODA DATABASE – CAMBODIA

Cambodia provides for a good practice example in two ways: Firstly, because it is structured according to the National Strategic Development Plan which provides the overarching framework for implementing development activities and for programming domestic and external resources in Cambodia (instead of only sectors and/or MDG); secondly, because it is entirely managed by a national institution and therefore one step ahead in ownership.

The Cambodia ODA Database is developed and maintained on behalf of the Royal Government by the Cambodian Rehabilitation and Development Board (CRDB) of the Council for the Development of Cambodia (CDC). The ODA Database is an on-line Microsoft Access-based system that has been developed and improved over a number of years by the staff of CRDB/CDC.

The ODA Database includes the following features:

- Details of project and programme

details (objectives, aggregate commitments and disbursements, sector and location details).

- Report and query functions that enable the production of customised reports (exportable to Excel for further analysis).
- Sector profiles providing customised analysis of aid to all sectors (showing the largest donors, the biggest projects, sub-sector breakdowns, historical disbursements and future projections, Paris Declaration sectoral indicators).
- Paris Declaration monitoring is enabled and automated through the production of project-level indicators to monitor progress by donor and by sector.
- Project output features are enabled in sectoral systems that are derived from the main Cambodia ODA Database „hub“, thereby allowing full customisation based on sectoral need.
- On-line and off-line data entry is fully supported.

While the ODA Database is Government owned and managed, the primary responsibility for entering data lies with development partners. This decentralises responsibility to those who often have the fullest information regarding planned and ongoing aid-financed activities. Training is provided to development partners and a Manual has been developed to provide additional reference. The Database Administrator then provides on-demand help desk support (via email, telephone or specially arranged meetings). Data entry is required at the time of agreeing a new project. Additional data entry is then required to provide disbursement projections. Data is then validated by CDC staff who are assigned portfolio responsibilities and who work closely with nominated development partner focal points.²

²⁾ The Cambodia ODA Database is designed to be responsive to local needs, cost effective and sustainable. It has been developed over a period of 6 years, being continually customised and improved as capacity for aid management has developed and aid information needs have become more sophisticated and complex. The ODA Database has its roots in the UNDP DCAS system, which evolved into an Excel-based sys-

tem when it was taken over by Government in 2002. Local experts were then recruited and retained by Government to transfer the database into Microsoft Access, ensuring that costs of maintenance and improvements are kept to a minimum. The ODA Database is now supported by a small team of officials based at the Council of the Development of Cambodia, the government aid management focal point. It occupies about 50% the time of one IT expert.



2.2 STRATEGY-BASED DONOR MAPPING

PRSP AS A PLATFORM – UGANDA

Based on the successful formulation of the Uganda Joint Assistance Strategy in 2005 and the Uganda Partnership Principles of 2001, the joint GoU / donor Harmonisation Committee, chaired by the Ministry of Finance and Economic Development (MoFPED), initiated the DoL exercise at the beginning of 2006 with funding from DFID and the World Bank.

The DoL process began with the design and implementation of the Aid Information Map (AIM), which provided a baseline for the Division of Labour exercise as a whole. The Aid Information Map had two components: the Development Partner (DP) Questionnaire and the Financial Data Tool (FDT). Additional material, such as the OECD / DAC survey and other recent evaluations, were also used to supplement FDT data and to provide general background information.

1. The **DP Questionnaire** collected information on current and possible future DP activities. Current engagement was mapped onto the Poverty Eradication Action Plan (PEAP) pillars in terms of financial support and dialogue processes. DPs were asked for initial opinions on future plans for engagement and areas in which they would potentially consider taking on leadership functions, devolve dialogue or financial responsibility to another DP or withdraw. Each institution was also asked what characteristics are likely to be important for the different roles DPs can take in a given sector.
2. The **Financial Data Tool (FDT)** presented detailed financial information from MoFPED and the Economist Group on aid to Uganda and related them to PEAP pillars and Uganda Budget / MTEF classifications. The existing data for each DP (in terms of type, alignment, modality, and relationship to GoU budget classification) was sent to each DP for verification, correction and completion, in the form of a MS Access database.
3. An **MTEF-PEAP mapping exercise** helped to structure the survey results in relation to resource allocation

mechanisms. Because of the need for comparable and consistent data across all DPs, mapping the PEAP to the MTEF (and thus the Sector Working Groups – SWGs) was an essential process in linking ODA, the GoU's own development recurrent budgets and the long-term poverty reduction goals of the PEAP.

Thus, Uganda combined two steps regarding the elaboration and implementation of DoL agreements in its donor mapping exercise, the mapping itself and a approach for improving the DoL by asking donors for their preferences in the DoL process. The response to the whole mapping exercise was better than the MoFPED had initially expected: From 29 donors that had received questionnaires, 25 answered the questionnaire and 21 responded with FDT data entries. Analysis and information on the Uganda mapping process can be found in the ODI "Interim Report of the Uganda Donor division of Labour Exercises", March 2007, at → www.odi.org.uk.

PRSP BASED – GHANA

In February 2007, the Ghana Joint Assistance Strategy (G-JAS) was signed by 16 Development Partners (DPs). In line with the Paris Declaration on Aid Effectiveness, a commitment has been made that a comprehensive exercise should be carried out that will establish how to be more selective in terms of financial programming, policy dialogue and technical cooperation and how to concentrate efforts in line with each DP's comparative advantages. The G-JAS states explicitly that to reach the full potential of this division of labour exercise, the Government of Ghana (GoG) should get involved and take ownership at the earliest opportunity.

Amongst DPs, the European Commission and the German Embassy have agreed to coordinate and steer this process in Ghana. Meanwhile, a survey among international donors active in Ghana has been conducted. DPs were asked to fill in their present (2007) and planned (2008 onwards) activities within the GPRS II (Ghana Poverty Reduction Strategy) focus areas. They could also specify their aid modalities (Programme Aid, Sector Budget Support, Basket Funding, Silent Partnership with or without financing, Active but no financing or General Budget Support).

Currently, 22 donors (ADB, Canada, Denmark, EC, FAO, France, Germany, IFAD, Japan, NDF, Netherlands, Spain, Switzerland, UNDP, UNFPA, UNICEF, UNIDO, UK, US, WFP, WHO, World Bank) have responded to the survey. Their responses have been merged with the Development Partners Resource Envelope which gives an overview of expected financial disbursements until 2009/10.

2.3 DOL MAPPING

DoL mappings provide a quick overview on donors present in the various sectors. At the beginning of a DoL process the DoL mapping might as well show no division of labour elements yet, but just who is active in a sector. In the process of DoL, the DoL mapping provides a chart that highlights not only sector presence but also the different roles donors take at a given state. So, over time the updates of DoL maps allow to visually follow-up the harmonisation and ODA-streamlining efforts in a partner country.

As the focus of this paper is on the initial assessment phase of the status quo, the next steps in the process are not further discussed here.



3. GENERIC PHASES OF DONOR MAPPING

As shown by the examples above, donor mapping (reflecting an existing situation of donor presence and aid flows to different sectors) can take a variety of forms which are used by a number of countries in parallel. As a variety of sophisticated systems have already been developed, the process should be started by a review to see whether these systems are able to fulfill the individual needs and can be adopted, instead of going through the complex and time consuming process of developing an own system.

In all cases, whether partner countries or development partners initiated the process, external support was needed to set up an adequate system. **Donor mapping is not a one-time activity** if it is to be an effective tool in donor harmonisation – it requires continuous efforts. Once the system is technically and organizationally set-up, it needs to be managed and regularly updated.

The next step in the stages of a DoL process is the elaboration of DoL improvements on the basis of an analysis of the status quo, the comparative advantage of donors as well as partner countries and donors preferences.

PHASE 1

PREPARATION FOR A MAPPING EXERCISE

Political decision to undertake mapping exercise, invitation to all relevant stakeholders to participate in this exercise (the afore mentioned cases show that it is most effective if the partner countries take the lead, as systems like aid-flow mapping serve much wider purposes than donor coordination e.g. rationalizing budgeting processes). “Relevant stakeholders” such as NGOs, which are particularly relevant in the case of coordination in disaster or conflict areas, should be included in this process.

Decide on **national institution / department** to host and manage the mapping (in many cases this is Ministry of Finance – particularly for the aid-flow mapping – or Ministry of Planning). Sector Ministries might also lead the (sector) mapping process in case of an extensively “overcrowded” sector that calls for urgent action.

Secure funding for the mapping exercise. As the mapping tools, particularly the web-based ones, are sophisticated systems that need a lot of technical and organizational input, external assistance by specialized experts will probably be needed – for the set-up as well as for the management at least in the short run – depending on the capacities of the host organization.

PHASE 2

DECISIONS ON THE MAPPING DESIGN

Design issues

- Which data is considered decisive and how far should data be disaggregated (sub-sectors, regions / districts, program type etc.)?
- Which type of mapping (aid-flow / strategy-based) seems the most adequate and effective one for the country’s specific need?
- Which is the national framework to link it to (MDGs, PRSP, sectors, MDTF)?

Organisational and technical aspects

- Which capacities and resources are needed for this process (short and medium run) ?
- Should an off-the-shelf package be used, or a customised system be developed?
- Which technical platform to be used? (MS Access, MS Excel, web-based?)
- Spread of access to information (restricted to government and donors / publicly open in part or entirely)?
- How should data input be organized to ensure complete and reliable information and its regular update?
- Which should be the frequency of data updates (quarterly, annually?)

PHASE 3

DESIGN OF INFORMATION COLLECTION PROCESS AND MANAGEMENT OF MAP

- Set-up a **mapping management** unit (including the necessary external support)
- Define **focal points at all stakeholders** of the process (Government, donors, NGOs) and assure their training for data entry
- Define **information collection process** from all relevant stakeholders based on questionnaires and provide for their entry into the mapping system, including control processes and data reliability checks
- Provide an application **manual**
- Provide for **training to map-administrators**, focal points and other users from government for data update and management, functions and use of the system

ROUNDTABLE 3: HARMONISATION

LEAD, ACTIVE, SILENT AND BACKGROUND DONORS IN DIVISION OF LABOUR ARRANGEMENTS

1. CONTEXT AND OBJECTIVE

The Paris Declaration (PD) on Aid Effectiveness commits donor and partner country governments to more effective Division of Labour (DoL). Furthermore, the EU Code of Conduct operationalizes Division of Labour principles for EU donors. Expressing the partner country perspective on the issue a group of partner countries used a workshop in Pretoria in early 2008 to develop a number of good practice principles on DoL. In all three documents, the Paris Declaration, the EU CoC and the good practice principles lead donor arrangements are highlighted as one element among others to enhance aid effectiveness by reducing transaction costs and improving coherence, transparency and effectiveness of policy dialogue.

In practice, lead donor arrangements – where an appointed lead donor acts in a given sector¹, or thematic area – have been established in a good number of partner countries. In addition to the role of a lead donor, the terms “active”, “passive”, “silent” and “background” donors are in use in some partner countries.

This note reviews the current understanding and use of the terms of “lead”, “active”,

“passive” and “background” donor based on documents from the Division of Labour processes in Zambia², Uganda³, Tanzania⁴ and Kenya^{5,6}. The objective is to contribute to an improved common understanding and – hopefully – to support a more standardized use of these terms. The proposed terms and definitions should be seen as non-binding and flexible guidelines to those partner countries which decide (together with donors) on ways to harmonize aid delivery. They should allow partner countries to develop and articulate their own definitions of DoL.

The review was based on documents from a small number of countries (mostly strategic documents, such as generic TOR or Joint Assistance Strategies). It seems that no broader assessment or analysis has so far been carried out on the topic and that, overall, current practice is inadequately documented. The note’s descriptive (instead of prescriptive) nature results from being based on country level documents and experiences. In the following sections, the note discusses country-level experience for the different donor roles, and concludes with some process observations and suggested questions for further research.

¹) According to the good practice principles on in-country DoL, lead donor arrangements can not only be agreed upon within sectors but also for particular thematic areas (e.g. cross cutting issues or decentralisation) or based on regional/geographical considerations.

²) Generic ToR for Lead Cooperating Partners – Final Draft – for guidance when preparing sector specific ToR, from the JASZ working group, November 05.

³) Division of Labour Exercise, Uganda, Overview of Development Partner’s current engagement and future plans, updated Aid Information Map.

⁴) Joint Assistance Strategy for Tanzania (JAST), November 2006.

⁵) Guidance for Terms of Reference for the Lead Donor or the Chair of the Donor Sector Groups, December 2007.

⁶) Experience from Asia shows that lead donor arrangements were setup in a similar way as in Africa. Feedback from Bolivia indicates that the idea of lead donorship might currently not be easily transferable to the Latin American context.





2. CURRENT UNDERSTANDING OF TERMS AND SUGGESTED DEFINITIONS

2.1 LEAD DONORS

Overall lead donors can be defined as the development partners who may act on behalf of a broader group of donors as coordination and main focal point for communication with the partner country government. Lead donor arrangements can be, but are not necessarily based on the sector categorizations of the partner country⁷. Lead donors should contribute a substantial amount of development assistance to the sector. To fulfil their specific role, lead donors should be able to contribute sufficient capacities (human resources, institutional structure on-site), have the trust of other donors, the partner government and commit themselves to be active in the sector throughout the foreseeable future.

Following functions or tasks are commonly attributed to lead donors:

1. Acting as the “**main liaison**” with **government in policy dialogue** and advocacy
2. **Sharing relevant information** with other donors and **assuring the representation** of their stated interests in consultations with the government
3. **Building consensus among donors** and/or reporting divergent positions and views to government
4. **Coordinating joint analytical**

work, reporting, monitoring and evaluation among donors

The following differences and variations were found regarding the extent and form of lead donors’ responsibilities:

1. Additional functions / tasks:

In addition to the functions mentioned above lead donors in Zambia and Uganda are also explicitly responsible for (i) facilitating funding and aid management and (ii) may also perform the management of funds for silent partners⁸ in the context of delegated cooperations. However, the role of the active partner in a delegated cooperation is not always attributed to the lead donor, but can be performed by other active donors as well. Responsibility for administering or carrying out specific tasks like work on subtopics can, if necessary, be delegated to other active partners in the sector in order to reduce the heavy workload attached to the lead donor role.

2. Number of lead donors per sector:

While in some countries the lead role is assigned to one particular donor, in other countries up to 3 donors perform this role at the same time. In addition, arrangements can be found where donors rotate in and out of the lead donor position (e.g. in so-called troika arrangements,

where donors are in-coming, “reigning” and outgoing each for six months, while always having 3 donors taking on the lead role at a time⁹). Some controversy exists regarding the optimal number of lead donors in a given sector; while at country-level arrangements with multiple leads seem appreciated, one reference in the scarce literature points at the need to limit the number of lead donor roles per sector.¹⁰ Generally the decision on the number of lead donors should be driven from the expected workload and the interests and expectations of the partner government and the donors.

3. **Period of appointment of lead donors:** Although only unsystematic information is available on this point, it seems that the period of appointment for lead donors can vary quite considerably between countries. Depending on the need and capacities in a sector the period may extend from one year up to the whole term of a Joint Assistance Strategy (e.g. in Zambia).

4. **Involvement of partner governments in the selection of lead donors:** Ideally partner governments should guide these processes and should be in the driver’s seat, which is the essence of the Paris Declaration. Nevertheless in practice some variations have occurred: While the

government of Uganda does not intervene in the lead donor selection, the government of Tanzania is actively involved in considering candidates' suitability. Although this aspect has not been reported systematically, it seems that in many countries the partner government at least has the chance to acknowledge the selection.

5. Contact to the partner government:

In some cases it seems unavoidable and more appropriate if bilateral and multilateral agencies contact partner government senior staff individually on certain key issues.

WE PROPOSE THE FOLLOWING DEFINITION FOR LEAD DONORS:

Lead donors may act on behalf of other donors by ensuring internal coordination and continuous communication with the partner government with regard to policy, strategic, budgetary, and operational issues in a sector or thematic area. They are the main focal point for the dialogue between donors and partner government, provide management and organizational support, co-ordinate joint analytical work, missions, reporting, monitoring and evaluation, and circulate "lessons learned".

⁷⁾ Lead donors can also be appointed for thematic areas. On the following pages the term "sector" is used for both, thematic areas like decentralisation and sectors like health and education.

⁸⁾ For the definition of the term "silent partner" please see chapter 2.3

⁹⁾ E.g. in Uganda four donors (Austria, AfDB, Denmark and Germany) were interested in taking the lead in the sector "Water and Environment". A rotating Troika turned out to be the most appropriate arrangement to satisfy donors' interest in the sector.

¹⁰⁾ E.g. in the study on division of labour by the German Institute for Development Policy (Holger Mürle, 2007: "Towards a Division of Labour in European Development Co-operation: Operational Options." DIE Discussion Paper No. 6/2007, German Development Institute, Bonn 2007, p. 25).

2.2 ACTIVE DONORS

"Active" donors remain operationally visible in a given sector but allow the lead donor to serve as the primary conduit for communication and dialogue between the donor community and the partner government. Although in most cases not directly interacting with the government in the sector dialogue, they are still able to engage and influence sector policies through consultation with other donors and the intermediation of the lead donor.

Each sector has its individual set of characteristics that may demand more or less active donors. The number of active partners should therefore be appropriately adapted to the situation at hand and the needs in a specific area and may vary substantially within a given country. As a norm, active donors who do not have a lead function should aim to be as "silent" as possible with regard to individual strategies and communication with the partner government. However, a special function often attributed to "active" donors is to represent non-active (background, silent) donors in a sector / thematic area and to make sure that positions of non-active donors are "equally heard". They can also provide specific knowledge concerning sub-sectors / cross-cutting issues or aid modalities. In addition they can function as focal points for these specific issues appointed by the donor sector group.

Nevertheless some variations regarding the role and functioning of "active donors" occur:

1. In Tanzania, "active" donors can represent interests of background / silent donors in a sub-sector-specific dialogue, while the lead donor remains the main focal point for communication with the government.
2. In Kenya, active donors can, besides existing lead donor arrangements, still maintain direct dialogue with the partner country government.

WE PROPOSE THE FOLLOWING DEFINITION FOR ACTIVE DONORS:

Active donors – while maintaining their own operational activities – primarily participate in the sector dialogue through the lead donors and may also channel positions of non-active donors. They support and supervise lead donor activities and limit unilateral consultation with the partner country government.

2.3 BACKGROUND AND SILENT DONORS

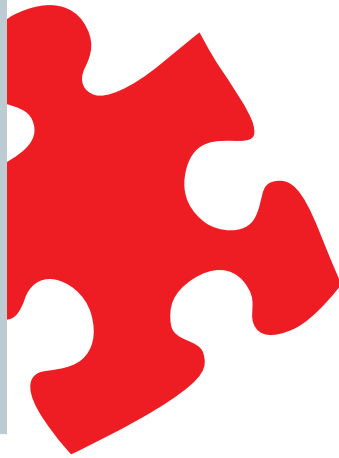
Besides lead and active donors a further distinction is made with regard to so-called non-active donors, being donors that are no longer actively involved in sector dialogue and, at times, in implementing operations. The available documents are much less explicit with regard to definition, roles, obligations of non-active donors. As their involvement in decision making processes can differ remarkably, a distinction is sometimes made between "background" and "silent donors":

- "Background donors" may consciously refrain from participating in sector communication with the partner government, but they are still interested in following progress and participating in sector meetings with an eye on current operations, future assistance or for reporting back to home offices.
- By contrast, "silent donors" no longer maintain own operational activities and choose to delegate their financial engagement to a second party to act on their behalf. They do not engage in the policy or sector dialogue with the partner government and will be represented by donors who are "active", but are still able to provide assistance within a framework of delegated cooperation (Tanzania).



**WE PROPOSE THE FOLLOWING
DEFINITION FOR BACKGROUND
AND SILENT DONORS:**

We recommend that the background donor by definition is not “actively engaged” and does not have any representative function but may still observe progress and attend meetings in the sector / thematic area. Silent donors have delegated the responsibility for field operations to other donors and are only indirectly involved into the processes via financial assistance and the voice of their delegated “active” partner.



3. GENERIC TERMS OF REFERENCE FOR LEAD DONOR ARRANGEMENTS IN DIVISION OF LABOUR PROCESSES¹¹

3.1 OBJECTIVE

Increase the quality, effectiveness, and coherence of sector-specific policy dialogue and of donor assistance, and reduce transactions costs to the government of donor assistance.

3.2 BACKGROUND

The model for donor sector work encouraged by the Paris Declaration suggests a lead donor be appointed to manage the day-to-day dialogue between the donor community and the government on sector¹² issues and to assist the government to lead coordination of development partner assistance to the sector. The lead donor actively encourages the other development partners in the sector group to delegate a large part, if not all, of the management to the lead. Several models may be adopted depending on the distinct characteristics of each sector group and the development partners that participate in them. While it is important to continue to strive towards the principles put forth in the Paris Declarations, this guidance note recognizes that a phased approach may be needed for those sector groups that have not yet organized themselves according to the lead donor model. Therefore, the lead role can also be assumed by a team of two or three lead donors or chairs, in the absence of a lead donor.

Similarly, sub-sector responsibilities may be delegated to active donors.

¹¹) We gratefully acknowledge that these generic Terms of Reference were developed on the basis of the existing ToR for lead donor arrangements in Kenya.

¹²) Lead donors can also be appointed for thematic areas. On the following pages the term “sector” is used for both, thematic areas like decentralisation and sectors like health and education.

Role and responsibilities of the lead donor, team of lead donors, or the chair

Lead policy dialogue on sector-specific issues

- Call meetings of donor sector group and ensure that agendas and minutes are produced and circulated to its members in a timely manner, and appropriate feedback communication takes place.
- Represent the common position of members of the donor group in meetings with government counterparts, but also incorporate minority positions and diverging interests.
- Coordinate preparation of joint donor position statements to the

government on technical, strategic, and policy issues.

Lead coordination of development partner assistance to the sector

- Lead implementation of the agreements on harmonization of development partner assistance specified in the Joint Assistance Strategy or other relevant country programs.
- Facilitate the planning and coordination of reviews and evaluations by the sector group (including the partner government) and ensure that findings and conclusions are discussed in the sector and policy dialogue with Government (e.g. via a joint government–development partner planning committee). Wherever possible, relevant civil society and private sector organizations should be invited to participate in this process.
- With the government, organize and facilitate discussions on sector performance, priorities, policies, aid modalities, and implementation challenges.
- Coordinate joint missions, studies, and strategy development. To eliminate duplication of studies,

encourage group members to share information on planned studies and the terms of reference with group members. Encourage the group to undertake planned studies jointly.

- Ensure that memoranda of understanding, formats, and formal descriptions of joint procedures are available as needed for the sector group (e.g. by posting them on a sector website).
- Assist the government in assessing the need for donor support in the sector and facilitate the achievement of an appropriate division of labor among the donors in the sector. This includes supporting the government in ensuring that the work of the donors is aligned with the government sector strategy and plans and that donors complement rather than duplicate each other.
- Together with the government, lead the dialogue with non-state actors on issues related to harmonization, alignment, and coordination of support to the sector.

Provide information and technical advice

- Serve as an information clearing house for the group, ensuring that all relevant information concerning the sector is updated and circulated to members of the group regularly and as requested and is available in a timely manner (e.g. by posting them on a sector website).
- Act as a point of contact for government, development partners, other stakeholders and other donors interested in supporting the sector program.
- Provide technical advice to the government and to other development partners as requested.
- Facilitate exchange of experience and mutual learning among development

Monitor donor and government performance

- Report periodically to the donors and government about the achievements

of the group in following an aligned and harmonized approach to assistance (including proposals for a revised division of labor) in line with the Joint Assistance Strategy or other relevant strategies.

- Ensure support to capacity development needs for annual work planning and progress reporting, as expressed by the Government.

Role of the non-lead donors

- Participate in the dialogue within the sector group and use their resources to assist and give guidance to the lead donors or chairs.
- To the extent possible, initiate projects and other aid interventions, discussions about sector-related issues, reviews, evaluations, assessments, and other studies only in consultation with the lead donor / sector group.
- Explore options to delegate the management of their aid interventions to the lead donor.
- Maintain dialogue with the government on necessary legal, financial and administrative issues in consultation with the lead donor, while ensuring that such interaction does not present an undue burden to the government.

3.3 QUALIFICATIONS OF THE LEAD DONOR

The lead donor in a given sector should be selected along the above mentioned criteria among relevant donors and in consultation with the Government. Lead donors should maintain a comparatively strong engagement in the sector. They should be able to provide the inputs and leadership required for the lead partner role. Comparative advantage is not a permanent condition and can change, for example, with changes in aid priorities of the agency at local, regional, or global levels or with the loss of key staff. Therefore, in determining the capacity to lead a sector group, donors should focus on both their current capabilities and on their willingness to sustain and invest in their own competence in the sector. Although the qualifications and capabilities

required to be a lead donor will vary by sector, they are expected to include:

- Available human resources at the local embassy or agency office, backed by the expertise of international staff, in-depth knowledge of the sector at the local level, negotiation and process management skills, understanding of the aid modalities already in place or to be used in the sector, and experience with joint working relationships. At times, a significant financial contribution may be important in gaining the trust and respect of the government and the other development partners; the group members will assess its importance in the context of the sector. Participation in a joint financing arrangement can, but does not necessarily constitute a criterion for the lead or deputy lead donor role.
- Trust and credibility with key stakeholders, including the government, other cooperating partners, and sector-specific stakeholders.
- Commitment and support of headquarters, including ability to act independently of headquarters to represent the wider sector group if required.
- Ability to make decisions related to sector activities quickly and efficiently, and to the extent possible, from country-based offices.
- Other abilities, including procedural ability and mandate to represent others, and ability to coordinate wider resources.



3.4 GOOD PRACTICE

Based on feedback received in consultation with donor sector group heads, some effective measures have included:

- Having a secretariat to manage the work of the donor group. The members of the group can share the costs of running a secretariat.
- Having a troika system with an incoming lead, a lead, and an outgoing lead serving together for a minimum of one year. Agencies holding the lead or chair would therefore be in a lead position for three years, ensuring continuity and consensus.
- Appointed leads of sub-sector groups will report back to the lead donor of the overarching sector group.
- Implementing activities funded by other donors (delegated cooperation / silent partnerships) and thus limiting the number of donors active in a sector.
- Organizing the appointment of the next lead donor on the basis of consultations with the involved government departments and other participating development partners to achieve consensus.
- Clarifying who is eligible to vote for chair or lead if a consensus on succession cannot be reached.

