

1. Vers un effort global du Royaume-Uni à l'appui du développement

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

Principales conclusions

1. Membre très dynamique de la communauté internationale, le Royaume-Uni continue de jouer un rôle de premier plan dans la définition des priorités mondiales de l'action concernant le développement.

2. Le Royaume-Uni se sert de la position qu'il occupe ainsi de manière stratégique pour assurer la prise en compte des risques publics mondiaux et l'inscription des préoccupations relatives au développement dans les travaux des instances internationales de concertation. Ses pairs apprécient le rôle prépondérant qu'il joue dans la définition des priorités relatives au développement, son Premier ministre ayant coprésidé le Groupe de personnalités de haut niveau des Nations Unies chargé du programme de développement pour l'après-2015. De plus, le Royaume-Uni a profité de sa présence à la présidence du G8 en 2013 pour encourager une intensification des efforts dans les domaines du commerce et de la fiscalité et en faveur de la transparence, ce qu'il a fait avec efficacité, et il a joué un rôle important à travers l'exercice de la coprésidence du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement. Il est connu pour les efforts qu'il déploie sur la scène mondiale en vue de mobiliser l'action internationale en faveur de l'égalité entre femmes et hommes et de la protection des droits des minorités.

3. Le fait que le Secrétaire d'État siège au Cabinet et soit membre du Conseil national de sécurité assurent à DFID une place de choix pour promouvoir la cohérence des politiques en faveur du développement. Le Royaume-Uni a fait des déclarations publiques au sujet de la nécessité d'assurer la cohérence entre les politiques afin de soutenir le développement. Il appréhende la question de la cohérence des politiques au service du développement suivant une approche au cas par cas intéressante, qui lui permet notamment de faire travailler ensemble différents secteurs de l'administration de manière constructive — au niveau des services centraux et à l'étranger — sur des sujets de

préoccupation communs. Cette approche s'est révélée fructueuse pour les domaines de la lutte contre la corruption, du changement climatique et du commerce, dans lesquels l'équipe gouvernementale s'est engagée de manière stratégique et où le ministère du Développement international (DFID) s'est employé avec succès à encourager l'intensification des efforts déployés conjointement avec d'autres services de l'administration. L'orientation de ces efforts vers un nombre limité de domaines d'action où toutes les parties peuvent trouver des avantages, constitue un choix stratégique.

4. Toutefois, du fait de l'absence de démarche systématique qui permette au Royaume-Uni de s'assurer que ses efforts en matière de développement ne sont pas fragilisés par d'autres politiques gouvernementales, le défaut de cohérence qui peut éventuellement exister dans d'autres domaines d'action risque de passer inaperçu. De plus, les parties prenantes peuvent être privées de la possibilité d'apporter des éléments probants concernant les problèmes de cohérence et des solutions pour les résoudre. Par exemple, peu d'efforts ont été faits pour prendre en compte l'interaction potentielle entre politique migratoire et développement. Outre qu'elle faciliterait la conduite des arbitrages, une approche plus systématique aiderait le Royaume-Uni à tirer parti des effets de synergie positifs qui peuvent s'exercer entre les priorités relatives à différents domaines d'action, comme il a commencé à le faire avec celles qui se rapportent au commerce et au développement.

5. Par ailleurs, le Royaume-Uni ne semble pas investir dans la construction d'une base de connaissances concernant l'impact de ses politiques sur les pays en développement, afin de pouvoir prendre des décisions plus éclairées. Lors du dialogue qu'il mène avec les pays en développement partenaires, il pourrait s'attacher davantage à mieux cerner les effets que ses différentes politiques sont susceptibles de produire sur les principaux obstacles au développement, et à utiliser les éléments

concrets qu'il a dégagés de façon à mieux faire percevoir la nécessité de renforcer la cohérence.

6. Le DFID définit actuellement une approche nouvelle pour stimuler le développement économique, dans le cadre d'un programme d'action ambitieux dont le but est notamment d'attirer l'investissement privé et d'améliorer la mobilisation des ressources intérieures. Dans ce contexte, le Royaume-Uni étudie les possibilités qui s'offrent d'utiliser d'autres instruments pour assurer le financement du développement. Il examine aussi les moyens de prendre appui sur l'aide publique au développement (APD) pour stimuler l'investissement public et privé et accroître au maximum l'impact des apports publics et privés de ressources financières sur le développement. Il y a lieu de noter que le Royaume-Uni est parvenu jusqu'à présent à préserver l'orientation pro-pauvres de son action. Cette volonté de faire en sorte que les

intérêts commerciaux nationaux ne nuisent pas à la concrétisation des priorités de développement est d'autant plus importante que le Royaume-Uni travaille de plus en plus avec le secteur privé.

Recommandations

- 1.1** Prenant appui sur son approche au cas par cas, le Royaume-Uni devrait définir un projet à moyen terme pour améliorer la cohérence des politiques au service du développement, dans lequel il recenserait d'autres domaines d'action d'importance stratégique à prendre en compte.
- 1.2** Le Royaume-Uni devrait mieux exploiter ses capacités d'analyse et de recherche pour produire des données concrètes sur les arbitrages et les effets de synergie possibles entre les différents objectifs de politique.

2. Vision et politique du Royaume-Uni en matière de coopération pour le développement

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

Principales conclusions

7. Le développement occupe une place importante parmi les priorités des autorités britanniques. Même en période de difficultés économiques, celles-ci restent soucieuses d'honorer leurs engagements et font à cet égard office de modèle, puisque le volume de l'APD du Royaume-Uni a atteint 0.7 % de son revenu national brut en 2013. Son exemple montre qu'en faisant preuve d'une volonté politique constante, soutenue par un large consensus de l'ensemble des partis politiques, il est possible d'atteindre des objectifs ambitieux.

8. Le Royaume-Uni s'emploie avec beaucoup de succès à préserver l'orientation de son programme de coopération pour le développement vers la réduction de la pauvreté, conformément à la Loi de 2002 sur le développement international. Un seul ministère, le DFID, prend en charge la plupart des composantes de la politique britannique en matière de développement international, en mettant l'accent sur les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). En même temps, le Royaume-Uni a élargi son approche et entrepris d'adapter l'éventail des outils dont il se sert de manière à prendre en compte l'évolution du paysage du développement, et il s'attache ainsi, dans une optique stratégique, à nouer des liens avec les puissances émergentes et à intensifier ses efforts de soutien en faveur d'un développement économique durable et sans exclus. Si une place plus grande est désormais faite à la croissance économique, le DFID ne prévoit pas moins de poursuivre les efforts qu'il consacre de longue date à l'investissement dans le développement humain.

9. Dans le passé, le Royaume-Uni exposait en détail dans des livres blancs sa vision de la façon dont ses efforts de coopération pour le développement devaient s'articuler avec ses autres priorités et avec celles de la communauté internationale. Ses orientations stratégiques sont maintenant présentées dans le programme de gouvernement de la coalition en place, le

plan d'activité du DFID et diverses déclarations ministérielles. Ces documents permettent certes de guider les efforts d'APD du DFID et d'autres acteurs, mais la logique qui régit de manière générale l'articulation de la politique du Royaume-Uni en matière de développement international avec les politiques qu'il mène dans d'autres domaines n'est pas clairement énoncée, ce qui a pour effet d'entraver la collaboration interministérielle à la réalisation de travaux utiles au développement. Pour pouvoir s'attaquer aux problèmes étroitement liés les uns aux autres que vise le programme de développement de l'après-2015, il sera plus que jamais nécessaire de trouver les moyens de réunir tous les secteurs de l'administration britannique autour d'une conception commune de la contribution que les différentes politiques et les divers acteurs doivent apporter à la réduction de la pauvreté. La définition d'une approche plus globale du développement international aiderait le Royaume-Uni à mobiliser l'adhésion de l'ensemble des composantes de l'administration, tout en faisant connaître la façon dont il contribuera à la concrétisation des objectifs inscrits dans le programme de développement de l'après-2015.

10. Le DFID a adopté des méthodes innovantes pour assurer une affectation rationnelle de ses ressources. L'examen de l'aide bilatérale auquel il a procédé en 2010 a fait apparaître la nécessité de diriger ces dernières vers un plus petit nombre de pays, sélectionnés en fonction de leurs besoins en matière de développement, de l'efficacité probable de l'aide dispensée et de la concordance stratégique des choix opérés avec les priorités gouvernementales du Royaume-Uni. L'examen de l'aide multilatérale que le DFID avait effectué en 2011 (lequel a été actualisé en 2013) a renforcé le ciblage du Royaume-Uni sur les organisations multilatérales à même de produire les meilleurs résultats. Toutefois, on ne voit pas bien si, globalement, le portefeuille d'activités d'aide multilatérale du Royaume-Uni permet de faire un usage optimal des compétences des organisations internationales, et s'il est

complémentaire du programme d'aide bilatérale. L'absence de stratégie d'aide multilatérale énonçant les motifs et la finalité de l'acheminement de l'aide par l'intermédiaire d'organisations multilatérales nuit à la cohérence des modalités de coopération des bureaux locaux du DFID avec ces organisations, et risque d'être préjudiciable à l'efficacité de l'approche suivie par le Royaume-Uni.

11. Le DFID attache beaucoup d'importance à l'engagement dans les États fragiles ou les pays touchés par un conflit. Outre la contribution apportée à la réalisation des OMD, la place privilégiée qui est faite aux États fragiles répond à la nécessité de préserver les intérêts du Royaume-Uni, comme l'indique sa stratégie de sécurité nationale. Les faits observés dans le cas du Nigeria tendent à montrer que la gestion de priorités différentes dans les situations de fragilité exige une attention constante, afin de garantir que le Royaume-Uni prendra en compte à la fois les besoins immédiats et les enjeux à long terme s'agissant tant de la sécurité que du développement.

12. Animé par une dynamique volontariste, le DFID met en avant une croissance économique

inclusive et joue un rôle de premier plan dans la promotion de l'égalité entre femmes et hommes et de la lutte contre le changement climatique, questions qu'il a intégrées dans son programme et dont il s'attache à assurer la prise en compte dans les processus mondiaux. La place importante qu'il leur consacre a donné lieu à la définition des orientations et à la mise en place des ressources requises, ainsi qu'à la création de mécanismes de contrôle efficaces. Comme on l'a vu dans le cas du Népal et du Nigeria, faire en sorte que les obligations y afférentes n'entraînent pas une surcharge de travail pour le personnel (et que leur exécution ne se réduise pas à un exercice consistant à « cocher des cases ») demeure une préoccupation constante et exige un effort systématique de supervision de la part des responsables.

Recommandation

2.1 Le DFID devrait profiter de la préparation de l'examen de l'aide multilatérale prévue en 2015 pour exposer plus clairement la logique qui préside à ses choix, compte tenu des caractéristiques respectives du canal bilatéral et du canal multilatéral.

3. Répartition de l'aide publique au développement du Royaume-Uni

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

Principales conclusions

13. Malgré un contexte budgétaire très difficile, le Royaume-Uni a respecté l'engagement qu'il a pris de consacrer 0.7 % de son revenu national brut à l'aide publique au développement à l'horizon 2013, devenant ainsi la première grande économie à atteindre cet objectif. Son APD a représenté un montant de 17.9 milliards USD, soit 0.72 % de son RNB et une augmentation de 28 % en termes réels par rapport à 2012. Ce résultat fort louable, qui a été planifié avec soin, accroît la crédibilité dont jouit le Royaume-Uni au niveau international pour son rôle de chef de file. Le maintien de ce niveau de soutien jusqu'en 2015/2016 et au-delà permettra de renforcer la légitimité de l'influence qu'il exerce quant au programme d'action mondial concernant le développement. Le Royaume-Uni progresse de manière satisfaisante dans la couverture de ses rapports statistiques et a amélioré la qualité de l'information sur l'APD fournie par d'autres ministères.

14. La volonté du Royaume-Uni d'œuvrer à la concrétisation des OMD transparaît clairement dans la répartition géographique et sectorielle de son aide, qui privilégie nettement les pays à faible revenu, les États fragiles, ainsi que les infrastructures et les services sociaux. Celui-ci a aussi commencé à faire usage de divers instruments financiers, comme l'investissement sous forme de prises de participation, dans le cadre de son soutien croissant au titre du développement économique. Cet élargissement de l'éventail des outils dont il se sert mérite d'être salué dans la mesure où il va effectivement dans le sens de son objectif de favoriser l'instauration d'une croissance sans exclus et de répondre à l'évolution des besoins des pays partenaires.

15. Depuis 2010, le Royaume-Uni a mis fin à son programme multilatéral dans seize pays. Il axe désormais ses efforts sur 28 pays prioritaires. Cette forte concentration géographique est amoindrie dans une certaine mesure par la diminution de la part de l'aide bilatérale britannique qui fait l'objet d'une programmation au niveau des pays. Le DFID assure à l'échelon

central et régional la gestion d'un nombre croissant de programmes, dont certains sont mis en œuvre au niveau des pays. Ses bureaux locaux ne sont pas systématiquement consultés au sujet de ces programmes, ce qui leur permet difficilement d'avoir une vision globale de l'ensemble des actions que mène le ministère dans les pays.

16. En outre, et malgré la recommandation que le CAD a formulée en 2010, le Royaume-Uni a toujours plusieurs objectifs de dépenses. Ces derniers sont destinés à répondre aux engagements qu'il a pris ou à accélérer l'intégration des nouvelles priorités. Cependant, ils peuvent rendre la programmation en fonction du contexte plus malaisée pour les bureaux locaux, et nuire à l'utilisation optimale des ressources en orientant les programmes vers des domaines où l'efficacité sera moins grande dans une situation donnée.

17. En 2013/2014, les contributions du Royaume-Uni au budget central des organisations multilatérales ont représenté un montant de 4.34 milliards GBP, ce qui classe celui-ci parmi les premiers pays pour les apports de ressources à ces organismes. Ces derniers apprécient l'appui financier et technique que leur assure le Royaume-Uni, qu'ils considèrent comme un partenaire stratégique, aux efforts constructifs.

18. Le DFID œuvre au renforcement de l'efficacité du système multilatéral à travers son processus d'examen de l'aide multilatérale, la contribution à caractère stratégique qu'il apporte au sein des conseils d'administration des organisations multilatérales, et sa participation active au renforcement du Réseau de mesure des performances des organisations multilatérales (MOPAN). Il travaille aussi avec d'autres donateurs à la concrétisation de l'objectif d'efficacité, ce qui est essentiel compte tenu de la nécessité d'appliquer une approche commune pour déterminer les structures de reddition de comptes qui répondent aux attentes des donateurs bilatéraux, et agir de manière systématique pour faire adopter les réformes requises. DFID est conscient du risque d'effectuer des travaux d'évaluation qui font

double emploi et sont très coûteux pour les organisations multilatérales, et s'appuie sur les évaluations réalisées par MOPAN pour sa propre évaluation de l'efficacité multilatérale.

19. Les obligations imposées par le DFID aux fins de la supervision de l'utilisation du financement extrabudgétaire deviennent lourdes et fastidieuses à respecter pour tous ses partenaires multilatéraux. Ses demandes concernant les rapports à fournir ne sont pas toujours les mêmes pour tous les pays, et il n'y a pas à cet égard d'harmonisation avec les autres donateurs, ce qui peut être préjudiciable à la qualité des partenariats.

Recommandations

3.1 Afin de rehausser la forte crédibilité dont il jouit au niveau international et d'inciter les

autres pays à suivre son exemple, le Royaume-Uni devrait maintenir le soutien qu'il apporte au titre du développement au niveau méritoire de 0.7 % de son RNB dans les années à venir.

3.2 Pour assurer une utilisation optimale des ressources, le Royaume-Uni devrait réduire le nombre de ses objectifs de dépenses et gérer ces derniers de manière à permettre une programmation souple, fondée sur le contexte.

3.3 Le DFID devrait continuer à collaborer étroitement avec les autres donateurs pour améliorer l'efficacité des organisations multilatérales, et définir des procédures simplifiées pour la gestion des contributions extrabudgétaires apportées à ces organismes.

4. Gestion de la coopération du Royaume-Uni en matière de développement

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

Principales conclusions

20. Les efforts du Royaume-Uni en matière de coopération pour le développement s'appuient sur un système institutionnel efficace, doté d'un mandat clair, représenté au Conseil des ministres et conçu selon un modèle décentralisé reposant sur une masse critique de spécialistes du développement. Bien centré sur sa mission qu'il mène selon une démarche prospective, le DFID est parfaitement en mesure de conduire le programme de coopération pour le développement avec efficacité et efficacie. Le Royaume-Uni a montré sa volonté de progresser en permanence, notamment avec les avancées qu'il a accomplies dans l'application des recommandations formulées lors de l'examen par les pairs de 2010.

21. En ce qui concerne le financement de l'action relative au changement climatique et la prévention des conflits, des mécanismes de coordination et des fonds interministériels ont été instaurés pour assurer une définition concertée des objectifs à atteindre et la mise à disposition des ressources requises à cette fin. De plus, le Royaume-Uni adopte des approches pangouvernementales, dont la conduite est assurée par le Conseil de sécurité nationale, en vue de répondre aux situations complexes qui peuvent exister dans les pays touchés par un conflit. Les faits observés au Népal et au Nigéria montrent que les ministères britanniques travaillent de manière efficace au niveau des pays sur certaines questions présentant un intérêt commun, et il existe des exemples qui illustrent la façon dont les possibilités de synergie entre les ministères peuvent être exploitées pour le plus grand profit du développement.

22. Toutefois, l'approche à l'échelle de l'ensemble de l'administration n'a pas encore été pleinement mise en œuvre. Si la représentation assurée au Conseil des ministres facilite l'intégration de la dimension du développement dans les travaux gouvernementaux, le Royaume-Uni pourrait davantage faire appel aux capacités disponibles dans l'ensemble de l'administration pour le traitement des questions qui revêtent une

importance stratégique pour le développement, comme l'expansion du secteur privé et la résilience. Les compétences analytiques du DFID, sa longue expérience et sa forte présence au niveau des pays pourraient être mieux exploitées pour assurer l'efficacité de l'action interministérielle.

23. À l'échelon des pays partenaires, la collaboration est entravée par des obstacles institutionnels, l'existence de chaînes de responsabilité séparées et l'absence de stratégie britannique globale. Par conséquent, il est difficile de déterminer comment les différents programmes et priorités du Royaume-Uni s'articulent entre eux au niveau des pays, et le programme de développement risque de ne pas pouvoir bénéficier des compétences et des connaissances disponibles dans les autres ministères, et inversement. En outre, l'existence de systèmes informatiques parallèles mais incompatibles entre eux nuit à l'efficacité de la gestion interministérielle des données et au partage de l'information au niveau des services centraux et dans les pays partenaires. L'initiative « One HMG (Her Majesty's Government) overseas », dont l'objet est d'unifier l'administration chargée des relations extérieures pour permettre la mise en commun des fonctions internes et améliorer ainsi l'efficacité, offre l'occasion de renforcer la synergie entre les divers secteurs de l'administration britannique qui sont représentés dans les pays partenaires.

24. Le DFID a défini judicieusement la marche à suivre pour renforcer ses capacités et ses systèmes de manière à pouvoir assurer avec efficacité et efficacité le versement des fonds correspondant à l'augmentation du budget. Il s'attache à anticiper les besoins futurs afin de garantir que ses services resteront bien adaptés à la finalité de leur mission, tant à court terme qu'à plus longue échéance. Cette approche stratégique donne lieu à un processus d'amélioration continue qui a permis à DFID de maintenir son niveau très élevé et sa réputation. Toutefois, il est difficile de faire en sorte que les nombreuses activités liées aux transformations organisationnelles se déroulent suivant un enchaînement chronologique et un ordre de

priorité qui leur permettent de se renforcer mutuellement et d'assurer une amélioration réelle des résultats importants pour l'efficacité de la coopération pour le développement — et que le personnel adhère aux réformes. Ces efforts exigeront une attention constante de la part des responsables du DFID.

25. Le DFID s'emploie activement à encourager l'innovation. Il a mis en place un service spécial (la plateforme de l'innovation) afin de rechercher des idées nouvelles pour répondre aux problèmes de développement, et il a mis au point de nouveaux dispositifs, comme le Global Innovation Fund (Fonds mondial pour l'innovation) qu'il a créé avec d'autres partenaires afin de faciliter les investissements novateurs. Il semble cependant que les systèmes internes du DFID favorisent un certain conformisme et n'incitent pas à prendre des risques, tendance accentuée par la forte pression qui pousse à démontrer l'obtention de résultats. Il ressort d'une enquête réalisée auprès des agents du DFID que bon nombre d'entre eux ont le sentiment de ne pas pouvoir remettre en question les règles appliquées au sein du ministère, ce qui peut décourager l'innovation.

26. Le DFID est conscient que son efficacité dépend de manière déterminante de son

personnel, et continue d'avoir un niveau d'engagement du personnel parmi les plus élevés dans le gouvernement britannique. Sa stratégie des ressources humaines est tournée vers l'avenir et il déploie tous ses efforts pour assurer une bonne adéquation entre les compétences de ses agents et les exigences des postes auxquels ils sont affectés. En particulier, il a augmenté les effectifs présents sur le terrain, créé de nouvelles capacités dans plusieurs domaines essentiels et affiné sa stratégie d'affectation du personnel dans les pays en situation de fragilité.

Recommandations

- 4.1** Le Royaume-Uni devrait continuer de chercher comment mettre les capacités de l'administration britannique dans son ensemble au service du programme de développement, en éliminant les obstacles institutionnels et techniques afin d'utiliser de manière optimale les compétences dont il dispose dans ses services centraux et les pays partenaires.
- 4.2** Le DFID devrait valoriser les agents qui prennent des risques calculés avec des résultats très positifs pour le développement.

5. Mise en œuvre de la coopération britannique pour le développement et partenariat

Indicateur : la façon dont le membre conçoit la mise en œuvre de son programme permet de dispenser une aide de qualité dans les pays partenaires, en portant au maximum l'impact de son soutien.

Principales conclusions

27. Le DFID assure la mise en œuvre de son programme avec efficacité et a établi un bon équilibre entre prévisibilité et réactivité. Le système décentralisé sur lequel il s'appuie permet à ses agents de répondre plus facilement à l'évolution des situations, ce qui est particulièrement important dans les contextes de fragilité.

28. Le Royaume-Uni effectue systématiquement une analyse approfondie des différents types de risques qui peuvent se poser, et il a étoffé son approche de la corruption. Il est intéressant de constater qu'il s'emploie non seulement à protéger ses propres investissements, mais aussi à aider les pays partenaires à préserver leurs ressources nationales, à renforcer leurs systèmes de gestion financière et à récupérer les avoirs volés.

29. Toutefois, l'importance que le DFID attache aux résultats et à l'utilisation optimale des ressources, ainsi que ses exigences plus grandes en matière de contrôle et de supervision, se traduisent par l'application de procédures internes fastidieuses et une moindre délégation de pouvoirs aux bureaux locaux, ce qui risque de le rendre moins apte à répondre à l'évolution des situations. Malgré la recommandation qui avait été faite en 2010, le DFID n'est pas parvenu à réduire les obligations qu'il impose en matière de notification, et son processus de programmation est devenu encore plus lourd. Les équipes présentes dans les pays mettent davantage l'accent sur la phase de conception et sont moins attentives à la mise en œuvre. Face à ce problème, le DFID a engagé un vaste processus d'examen et de réforme dans le but de rationaliser ses procédures.

30. Le DFID est un ardent partisan des approches et programmes conjoints. Il collabore étroitement avec d'autres partenaires du développement, en jouant souvent un rôle moteur dans la coordination de l'action des donateurs au niveau des pays. Cependant, du fait de l'attention plus grande que prête le

Royaume-Uni à l'utilisation optimale des ressources et aux résultats, le DFID s'est mis à imposer ses processus et règles propres, ce qui a rendu plus difficile sa participation à des programmes conjoints. Il importe aussi que le Royaume-Uni réponde au fait que son souci particulier de rendre des comptes à sa population risque d'affaiblir son engagement en faveur de la responsabilité mutuelle.

31. Le Royaume-Uni jouit d'une excellente réputation auprès de ses partenaires, mais celle-ci a été quelque peu entamée par son approche de la gestion des partenariats, de plus en plus coûteuse en temps, ainsi que par l'emploi de règles qui lui sont spécifiques. Afin de réduire les coûts de transaction, les partenaires préféreraient que le DFID suive une approche plus différenciée en matière de contrôle, qui permette d'appliquer des procédures plus rigoureuses pour les partenariats très risqués, et moins strictes dans le cas des autres. Les problèmes que soulève ainsi la lourdeur du processus de programmation et des procédures de contrôle, ainsi que la nécessité d'adopter des approches conjointes laissant de la souplesse, se posent avec une acuité particulière dans les situations de fragilité, dans lesquelles le DFID s'engage de plus en plus.

32. Le DFID appuie le principe selon lequel les pays doivent prendre l'initiative et s'attache à aligner ses efforts de coopération pour le développement sur les priorités nationales. Toutefois, les faits observés dans le cas du Népal et du Nigéria montrent que, si la raison d'être des différents programmes est bien expliquée, les portefeuilles d'activités consacrés à ces pays s'étendent sur un grand nombre de thèmes/priorités, et on ne voit pas toujours très bien comment la compréhension du contexte dans lequel s'inscrit le développement (et du rôle que le Royaume-Uni est susceptible de jouer) est traduite dans des programmes-pays stratégiques. Une trop grande dispersion des activités du DFID risque d'amoindrir leur impact et leur efficacité.

33. Le Royaume-Uni met moins l'accent sur l'utilisation des systèmes nationaux et est devenu plus sensible aux risques fiduciaires et à ceux qui peuvent se poser pour sa réputation. Les bureaux locaux peuvent se servir de ces systèmes lorsqu'ils sont jugés solides, mais le DFID soumet désormais leur usage à des conditions plus strictes. De plus, ce dernier fait de plus en plus souvent appel à des entreprises privées pour la mise en œuvre de son programme. Bien que certaines des activités que gèrent ces entreprises aient pour but de renforcer les systèmes nationaux, certains partenaires craignent que cette approche ne suffise pas à assurer un renforcement durable des capacités nationales.

34. Le DFID soutient activement la société civile et achemine un volume croissant d'APD par l'intermédiaire des organisations qui la composent. Toutefois, il n'a pas expliqué clairement la façon dont il concevait globalement sa coopération avec les OSC, ce qui serait utile pour guider ses partenaires.

35. Le Royaume-Uni déclare, dans ses rapports statistiques, que son APD est non liée à 100 %, et il s'est engagé à faire en sorte que son aide reste dissociée de ses intérêts commerciaux.

Or, le Royaume-Uni signale que plus de 90 % des contrats gérés de façon centralisée - représentant la grande majorité de la valeur des contrats - sont attribués à des fournisseurs du Royaume-Uni ; il s'agit là d'une situation préoccupante en raison des conséquences potentielles qu'elle peut avoir pour l'objectif d'utilisation optimale des ressources.

Recommandations

- 5.1** Le Royaume-Uni devrait simplifier les règles de supervision et les processus de gestion, afin de préserver son approche décentralisée et de permettre à DFID de coopérer avec les partenaires de manière rationnelle et efficace.
- 5.2** Dans les instructions qu'il destine à ses agents, le DFID devrait clairement spécifier qu'il est prioritaire de soutenir la mise en place de capacités et de systèmes nationaux efficaces, et donner des indications sur la marche à suivre pour ce faire.
- 5.3** Le Royaume-Uni devrait s'assurer qu'il n'existe pas d'obstacles involontaires à l'obtention de contrats par des fournisseurs étrangers.

6. Les résultats et la reddition de comptes dans la coopération du Royaume-Uni pour le développement

Indicateur : le membre place ses activités de planification et de gestion sous le signe de la gestion axée sur les résultats, de l'apprentissage, de la transparence et de la reddition de comptes.

Principales conclusions

36. Il existe une volonté politique claire d'obtention de résultats. Les autorités du Royaume-Uni ont clairement défini les résultats qu'elles souhaitent obtenir à travers leurs efforts de coopération pour le développement et la mesure des résultats a été fortement améliorée. Le DFID dispose d'un système de résultats particulièrement intéressant, car il comporte des indicateurs à caractère général pour l'établissement des rapports internes, et des indicateurs plus précis pour la gestion des projets. Toutefois, le programme d'action relatif aux résultats a pour effet de faire peser une lourde charge sur le personnel et les partenaires. Cette charge ne semble pas toujours justifiée, compte tenu de l'usage qui est fait des données sur les résultats, dont certaines sont utilisées avant tout pour la communication. Bon nombre des indicateurs de résultats en restent au stade du processus ou du produit ; le DFID pourrait accroître la crédibilité des informations qu'il communique en s'attachant à cerner les déterminants des résultats obtenus et des effets exercés dans l'optique du processus général de développement au niveau des pays. L'accent devrait être mis sur l'élaboration de connaissances et d'analyses utiles, qui puissent aisément être employées pour améliorer l'efficacité.

37. Le Royaume-Uni fait partie des meilleurs pour ce qui concerne la transparence, ses efforts en la matière étant stimulés par une forte impulsion au niveau politique et une stratégie ambitieuse en faveur d'une administration ouverte. Les autorités considèrent la transparence comme un moyen d'améliorer les effets de leur action et d'assurer la responsabilisation en matière de résultats. Le DFID a fait d'énormes efforts pour rendre publique l'information concernant ses budgets, ses programmes et les résultats qu'il en escompte, et il est largement considéré comme un chef de file pour la mise à disposition de données détaillées. Le site internet dénommé « Development Tracker », qui présente des informations sur l'aide dispensée par le

Royaume-Uni, constitue dans ce domaine une précieuse innovation.

38. Les efforts qu'il fait pour énoncer précisément les résultats visés aident le Royaume-Uni à communiquer de façon plus claire avec le public. Le DFID se montre très dynamique dans sa communication au sujet du développement, mais la réduction des dépenses y afférentes risque d'amoindrir son aptitude à éclairer le débat public. Ses efforts de communication sont principalement dirigés vers des auditoires nationaux. Peu de progrès notables ont été faits dans la prise en compte de la nécessité de faire en sorte que ses activités de communication sur les résultats reflètent aussi les priorités des pays partenaires et ne nuisent pas à l'appropriation locale, comme il avait été recommandé lors de l'examen par les pairs de 2010.

39. Chef de file au niveau international dans le domaine de l'évaluation, le DFID consacre beaucoup d'efforts au renforcement des systèmes de données des pays partenaires et de leurs capacités en matière d'évaluation. Cependant, il ne donne pas la priorité à la coopération avec les systèmes d'évaluation nationaux et se prive ainsi de la possibilité d'œuvrer en faveur de la reddition mutuelle de comptes et du renforcement des capacités.

40. Le Royaume-Uni a pris d'importantes mesures pour assurer la production de données concrètes sur les activités de développement qui donnent de bons résultats. Il a profondément modifié son dispositif d'évaluation et a ainsi incorporé cette fonction dans les services du DFID responsables des programmes. L'évaluation est de plus en plus présente dans les méthodes de travail du ministère et dans sa réflexion, notamment en ce qui concerne les États fragiles. Son intégration dans tous les services du DFID, ainsi que les vigoureux efforts déployés en faveur de l'utilisation optimale des ressources et des résultats, ont favorisé l'émergence d'une culture de l'évaluation et rendu les agents plus curieux de comprendre les faits qui sous-tendent leurs travaux. Toutefois, le DFID ne suit pas une approche assez stratégique

lorsqu'il détermine l'objet de ses évaluations, si bien qu'il peut en résulter une surcharge de travail et que l'attention prêtée à la finalité de chaque évaluation risque d'être insuffisante.

41. Par ailleurs, le Royaume-Uni a mis en place l'*Independent Committee on Aid Impact* (ICAI, commission indépendante sur l'impact de l'aide), responsable devant le parlement, pour assurer l'examen de ses activités d'APD. Si la volonté qu'il manifeste ainsi d'ouvrir son action au contrôle témoigne de son attachement à la transparence et à l'amélioration des résultats, on ne voit pas bien en quoi la contribution apportée par l'ICAI permet de compléter celle des autres mécanismes de contrôle de façon à accroître l'efficacité du programme. En particulier, l'orientation des travaux de l'ICAI, les méthodes qu'il applique et les recommandations qu'il formule ne semblent pas en adéquation avec sa vocation.

42. L'équipe d'examineurs a été frappée par le volume de la production intellectuelle. Elle se demande si le potentiel d'enrichissement des connaissances et d'amélioration de l'efficacité dont cet effort de recherche et d'évaluation est porteur parvient à être pleinement concrétisé. Le Royaume-Uni semble près d'atteindre un point de saturation où il sera difficile d'exploiter toutes les analyses et données concrètes provenant du DFID, de l'ICAI, des programmes de recherche internes et externes et d'autres

sources. Il doit s'assurer que les éléments qu'il produit présentent de l'intérêt et une qualité suffisante, et que la contribution que ceux-ci apportent est à la mesure de l'investissement effectué. Les réformes en cours concernant l'acquisition de connaissances et leur gestion revêtent de l'importance à cet égard.

Recommandations

- 6.1** Le DFID devrait continuer de développer la culture de l'apprentissage et de l'évaluation et faire connaître son expérience.
- 6.2** Le Royaume-Uni devrait faire un effort de hiérarchisation des priorités dans son approche de la mesure des résultats, de l'évaluation et de la recherche, et s'assurer que les données dégagées sont utilisées pour améliorer les programmes et les résultats en matière de développement.
- 6.3** Le Royaume-Uni devrait veiller à ce que les examens de l'ICAI complètent les autres instruments de contrôle, en cherchant à contribuer à la compréhension et à l'amélioration des résultats et de l'impact obtenus en matière de développement.
- 6.4** Le Royaume-Uni devrait collaborer davantage avec ses partenaires à l'évaluation de l'ensemble des progrès réalisés dans le domaine du développement au niveau des pays.

7. L'aide humanitaire du Royaume-Uni

Indicateur : le membre contribue à réduire au minimum les effets des chocs et des crises ; il sauve des vies, atténue les souffrances et préserve la dignité humaine dans des situations de crise et de catastrophe.

Principales conclusions

43. Le Royaume-Uni fait de l'efficacité dans l'action humanitaire une priorité stratégique et pratique claire, tant sur la scène internationale que dans le cadre de sa propre programmation. À l'échelon mondial, il joue un rôle important dans ce domaine, notamment par la formulation, au niveau politique, de messages sur la construction de sociétés résilientes et la mobilisation du soutien international pour la prise en charge de crises humanitaires majeures, comme celle que connaît la Syrie. Sa politique humanitaire prend en compte les principes et bonnes pratiques définis en la matière au niveau international. Le Royaume-Uni est encouragé à poursuivre ses efforts de promotion d'un système humanitaire plus efficace dans la perspective du Sommet humanitaire mondial. Il y a toutefois un juste milieu à trouver entre, d'une part, assurer la concrétisation des priorités du Royaume-Uni et, d'autre part, écouter le point de vue exprimé par les autres acteurs sur la scène mondiale et le respecter.

44. Le Royaume-Uni demeure soucieux de cibler judicieusement le financement de son action humanitaire, et suit ainsi un processus rigoureux pour étayer et motiver les décisions qu'il prend en la matière. Les dossiers justificatifs exposant la logique qui sous-tend chaque décision sont accessibles au public. L'information relative aux alertes rapides fait l'objet d'un suivi étroit, et des outils sont disponibles pour déclencher sans tarder la réponse requise, notamment de la part de toutes les composantes concernées de l'administration britannique et de l'ensemble de la communauté humanitaire. La participation des populations touchées est vivement encouragée.

45. Plusieurs ministères britanniques s'emploient très activement à déterminer les possibilités de synergie qui s'offrent pour la prise en charge des questions humanitaires, et ils ont à leur disposition des mécanismes interministériels efficaces pour leur faciliter la tâche. La coordination entre civils et militaires semble fonctionner de façon satisfaisante sous-

direction civile, surtout lors des interventions rapides en cas de catastrophe.

46. Les agents du DFID chargés des questions humanitaires passent généralement pour être d'un grand soutien et très compétents.

47. Le Royaume-Uni fait une place importante au suivi et à la notification de ses propres efforts en matière humanitaire comme des résultats obtenus par ses partenaires. Tous les documents y afférents sont aisément accessibles sur le site internet « Development Tracker ». Les évaluations relatives à ces efforts sont utiles pour déterminer la politique future.

48. Le Royaume-Uni assure à ses partenaires un financement de qualité : celui-ci s'inscrit souvent dans un cadre pluriannuel et il est prévisible et toujours dispensé avec rapidité et souplesse. De plus, le large éventail d'outils dont il dispose pour les interventions rapides fait une grande place aux précieux mécanismes interministériels, qui se sont révélés utiles et efficaces pour répondre aux récentes situations d'urgence. Dans l'avenir, le financement des interventions devra s'effectuer suivant des modèles différenciés, qui intègrent notamment les crises survenant en milieu urbain. Le DFID est conscient de ce défi.

49. La résilience occupe un rang élevé parmi les priorités du DFID. Cependant, les partenaires indiquent que, si ses agents continuent de débattre de ce sujet avec eux, il n'y a pas vraiment d'efforts pour l'intégrer systématiquement dans la programmation ; il y a là apparemment méconnaissance d'une possibilité de progrès dans ce domaine.

50. Le Royaume-Uni dispose d'un budget humanitaire considérable. L'inscription de nouvelles priorités stratégiques et de nouvelles situations de crise dans le futur portefeuille humanitaire pourrait exiger des arbitrages difficiles. À cet égard, le DFID pourrait fournir davantage de précisions sur la façon dont le budget global est réparti entre le soutien dirigé vers le système multilatéral d'une part, et les interventions visant à répondre à des crises et

des besoins particuliers d'autre part, afin de démontrer que ses décisions en matière d'affectation des ressources ciblent systématiquement les situations qui présentent les risques les plus grands pour la vie et les moyens d'existence.

51. Les partenaires attachent de l'importance à leurs relations avec le DFID, mais ils se plaignent des procédures administratives et de la focalisation sur l'utilisation optimale des ressources. De plus, ils sont préoccupés par le fait d'avoir à indiquer comment ils relient le produit final et l'impact de leurs programmes aux apports du Royaume-Uni (qui ont souvent la forme de contributions au budget central). Il est normal que les partenaires du DFID soient tenus comptables de l'utilisation des fonds qui leur ont été alloués et de la confiance qui a été placée en eux. Toutefois, les obligations imposées à des fins de contrôle — procédures administratives et rapports à fournir — doivent demeurer clairement axées sur l'amélioration de l'efficacité des programmes des partenaires.

Recommandation

7.1 Le DFID devrait veiller à ce que ses procédures de financement et de contrôle soient conçues de manière à accroître l'efficacité des interventions humanitaires.