



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

ESPAGNE

2022



**Examens de l'OCDE
sur la coopération
pour le développement :
Espagne
2022**

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

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

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OCDE (2022), *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement : Espagne 2022*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/e39f0757-fr>.

ISBN 978-92-64-57535-6 (imprimé)

ISBN 978-92-64-85882-4 (pdf)

Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement

ISSN 2309-7140 (imprimé)

ISSN 2222-7938 (en ligne)

Les corrigenda des publications sont disponibles sur : www.oecd.org/fr/apropos/editionsocde/corrigendadepublicationsdelocde.htm.

© OCDE 2022

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes : <https://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.

Avant-propos

Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE procède tous les cinq à six ans à un examen des efforts individuels de coopération pour le développement de ses membres. Les examens par les pairs réalisés par le CAD ont pour objectif d'améliorer la qualité et l'efficacité des politiques et des systèmes de coopération pour le développement et de promouvoir la conclusion de partenariats de qualité au service du développement pour accroître leur impact sur la réduction de la pauvreté et le développement durable dans les pays en développement.

Depuis 2021, les examens par les pairs réalisés par le CAD ne couvrent plus l'ensemble des composantes du cadre d'analyse des examens par les pairs (www.oecd.org/fr/cad/examens-pairs/aproposdesexamensparlespairsrealisesparlecaddelocde.htm). Ils mettent désormais l'accent sur les bonnes pratiques et les pratiques innovantes, et proposent des solutions face aux principaux défis auxquels sont confrontés les membres autour de plusieurs thématiques sélectionnées, en recommandant des améliorations. Ces thématiques sont retenues après consultation des représentants du membre examiné et de ses partenaires.

En début de processus, le membre examiné soumet une autoévaluation. Sur la base de cette autoévaluation, des membres du Secrétariat et deux membres du CAD désignés comme examinateurs se rendent dans la capitale du membre afin de s'entretenir avec des responsables publics et des parlementaires, ainsi que des représentants de la société civile, d'organisations non gouvernementales et du secteur privé. L'équipe d'examineurs se rend ensuite dans un à deux pays ou territoires partenaires afin d'y rencontrer les représentants sur place du membre examiné, des responsables et des représentants à haut niveau de l'administration du partenaire, ainsi que des parlementaires, des représentants de la société civile, du secteur privé et d'autres partenaires de développement. Les conclusions de ces consultations et un ensemble de recommandations sont examinés lors d'une réunion formelle du CAD, avant la finalisation du rapport. Tout au long du processus, la Direction de la coopération pour le développement (DCD) de l'OCDE apporte un soutien analytique et est chargée d'élaborer et d'affiner, en étroite concertation avec le CAD, la méthodologie et le cadre d'analyse sur lesquels reposent ces examens.

Afin de favoriser l'apprentissage entre membres du CAD, le rapport met en lumière plusieurs bonnes pratiques du membre examiné, dont pourraient s'inspirer d'autres membres du CAD et acteurs du développement. Ces bonnes pratiques sont présentées plus en détails sur le site « Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement » (TIPs) (www.oecd.org/cooperation-developpement-apprentissage), une plateforme en ligne d'apprentissage entre pairs qui propose des pistes pour renforcer l'efficacité des politiques, des systèmes et des partenariats. Les rapports d'examen par les pairs sont complétés par un « Aperçu » de la coopération pour le développement du membre ([www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC/AR\(2021\)4/6/FINAL&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC/AR(2021)4/6/FINAL&docLanguage=Fr)), qui contient des informations factuelles sur ses politiques, ses dispositifs institutionnels et ses systèmes de financement et de gestion.

L'analyse présentée dans ce rapport s'appuie sur 1) une étude analytique, comprenant notamment l'autoévaluation réalisée par l'Espagne et des évaluations écrites émanant de plus de 15 partenaires

(partenaires multilatéraux, non gouvernementaux et universitaires, et gouvernements partenaires), et 2) un vaste processus de consultations virtuelles avec des acteurs et parties prenantes en Espagne et en Colombie (énumérés à l'Annexe B). Le rapport, qui contient des conclusions et des recommandations, a servi de base de travail à la réunion du CAD à l'OCDE le 14 décembre 2021, au cours de laquelle des responsables à haut niveau de l'Espagne ont répondu aux questions et aux commentaires formulés par les membres du CAD.

Remerciements

Les examens par les pairs du Comité d'aide au développement (CAD) remplissent une double fonction d'apprentissage et de redevabilité. Le présent rapport est le fruit d'un vaste processus de consultation et d'examen. Il a été élaboré par une équipe d'examen composée de pairs examinateurs issus du Japon (Akira Kadomoto du Ministère des Affaires étrangères et Megumi Muto de l'Agence japonaise de coopération internationale) et de la République tchèque (Václav Bálek et Gabriela Boiteux Pilna du Ministère des Affaires étrangères). Au sein de la Direction de la coopération pour le développement (DCD) de l'OCDE, Joëlline Bénéfice, Analyste des politiques, a été désignée analyste principale pour l'examen, aux côtés d'Emily Bosch, Analyste des politiques, de Cyprien Fabre, Chef d'équipe Conflits et fragilités et de Claire Naval, Analyste, spécialiste des questions de corruption. Autumn Lynch a apporté une aide logistique et s'est chargée de la mise en forme et de la production du rapport. Le rapport a été élaboré sous la supervision de Rahul Malhotra, Chef de la division Examens, résultats, évaluation et innovation pour le développement.

L'équipe tient à exprimer sa reconnaissance pour leurs précieuses contributions des diverses divisions et unités de la Direction de la coopération pour le développement, notamment la division du Financement du développement durable pour son appui statistique, et de l'OCDE, en particulier la Direction des affaires juridiques, la Direction de la gouvernance publique, le Département des affaires économiques, la Direction de l'environnement, et le Réseau de mesure des performances des organisations multilatérales.

L'examen par les pairs de l'Espagne a bénéficié tout au long du processus du concours dévoué des représentants du ministère espagnol des Affaires étrangères. L'équipe d'examen est également reconnaissante à l'ambassadeur d'Espagne et au chef du bureau de coopération technique de l'Agence espagnole pour la coopération internationale au développement (AECID) en Colombie, ainsi qu'à leur personnel, qui ont favorisé des contacts fluides avec les parties prenantes locales et apporté documentation, informations et soutien logistique.

Table des matières

Avant-propos	3
Remerciements	5
Sigles et abréviations	9
Résumé	11
Conclusions et recommandations	17
Contexte de l'examen par les pairs consacré à l'Espagne	18
S'adapter à l'objectif : un engagement renouvelé en faveur de la coopération internationale exigeant une réforme globale	19
Concevoir et s'engager dans des partenariats horizontaux et inclusifs	28
Mobiliser l'expertise publique pour renforcer et mettre en commun les connaissances	35
Optimiser le financement du développement	40
Être apte dans les contextes fragiles	46
Références	50
Notes	55
Annexe A. Progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations de l'examen par les pairs de 2016	59
Annexe B. Organisations consultées dans le cadre de l'examen par les pairs	62
GRAPHIQUES	
Graphique 1. L'architecture de coopération pour le développement de l'Espagne	19
Graphique 2. Le MAUC n'a la responsabilité directe que d'une part limitée du budget de l'APD	23
Graphique 3. Le processus participatif de l'Espagne pour la conception et le suivi des MAP implique tous les acteurs	29
Graphique 4. Le modèle INTERCOONECTA : mobiliser le savoir pour obtenir des résultats en matière de développement	36
Graphique 5. Le FONPRODE : un processus d'approbation complexe	42
INFOGRAPHIES	
Infographie 1. Points clés de l'examen par les pairs de la coopération pour le développement de l'Espagne de 2022	15

Infographie 2. La coopération espagnole pour le développement en un coup d'œil

16

TABLEAUX

Tableau 1. Exemple de cadre de résultats : le MAP avec la Colombie

34

Suivez les publications de l'OCDE sur :



http://twitter.com/OECD_Pubs



<http://www.facebook.com/OECDPublications>



<http://www.linkedin.com/groups/OECD-Publications-4645871>



<http://www.youtube.com/ocdilibrary>



<http://www.oecd.org/ocddirect/>

Ce livre contient des...

StatLinks 

Accédez aux fichiers Excel® à partir des livres imprimés !

En bas des tableaux ou graphiques de cet ouvrage, vous trouverez des **StatLinks**. Pour télécharger le fichier Excel® correspondant, il vous suffit de retranscrire dans votre navigateur internet le lien commençant par : <https://doi.org>, ou de cliquer sur le lien depuis la version PDF de l'ouvrage.

Sigles et abréviations

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo [Agence espagnole de coopération internationale pour le développement]
AFD	Agence française de développement
APD	Aide publique au développement
CAD	Comité d'aide au développement (OCDE)
COFIDES	Compañía Española de Financiación del Desarrollo [Société espagnole de financement du développement]
COVID-19	Coronavirus (SRAS-CoV-2)
DGPOLDES	Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible [Direction générale des politiques de développement durable]
FARC	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia [Forces armées révolutionnaires de Colombie]
FCAS	Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento [Fonds de coopération pour l'eau et l'assainissement]
FIIAPP	Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas [Fondation internationale et ibéroaméricaine d'administration et de politiques publiques]
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FONPRODE	Fondo para la Promoción del Desarrollo [Fonds pour la promotion du développement]
HDP*	Humanitaire-développement-paix
ICO	Instituto de Crédito Oficial [Institut de crédit public]
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau [Institut de crédit pour la reconstruction]
MAP	Marcos de Asociación País [Cadres d'association pays]
MAUC	Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación [Ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération]
MINECO	Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital [Ministère des Affaires économiques et de la Transformation numérique]
MVNU	Mission de vérification des Nations Unies en Colombie
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale

ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisation de la société civile
PIB	Produit intérieur brut
PMA	Pays les moins avancés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PP	Partido Popular [Parti populaire]
PPP	Partenariat public-privé
PRI	Pays à revenu intermédiaire
PSOE	Partido Socialista Obrero Español [Parti socialiste ouvrier espagnol]
RNB	Revenu national brut
SECI	Secrétaire d'État à la Coopération internationale
TOSSD	Soutien public total au développement durable
UE	Union européenne
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Signes utilisés :

EUR	Euro
USD	dollar des États-Unis

Les chiffres étant arrondis, les totaux ne correspondent pas toujours exactement à la somme de leurs composantes.

Taux de change annuel moyen : 1 USD = EUR

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0.7532	0.7537	0.9015	0.9043	0.8871	0.8473	0.8933	0.8775

Résumé

Ce rapport d'examen par les pairs analyse les progrès accomplis depuis l'examen de 2016, souligne les réussites et les difficultés rencontrées et formule des recommandations pour l'avenir. Le rapport a été préparé avec le concours des examinateurs de la République tchèque et du Japon et a bénéficié du soutien du Secrétariat de l'OCDE.

L'Espagne, qui se classe au 13^e rang des membres du Comité d'aide au développement (CAD) en termes de volume d'aide publique au développement (APD), a récemment engagé un vaste programme de réforme de sa coopération pour le développement, bénéficiant d'un important soutien public. Il est notamment prévu de réformer le cadre législatif et réglementaire, de définir de nouvelles priorités et de nouveaux objectifs pour la coopération espagnole, et d'accroître le budget de d'APD.

L'Espagne s'est engagée au plus haut niveau à mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le gouvernement espagnol a érigé la coopération internationale en politique nationale, centrale à son action extérieure, afin d'en faire un levier et un catalyseur pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) à l'échelle mondiale, et il s'est engagé à renforcer les mécanismes de cohérence des politiques. En reliant clairement ses cadres de coopération bilatérale (*Marcos de Asociación País*, MAP) aux ODD, l'Espagne aide également ses partenaires à faire progresser le Programme 2030 localement. Dans sa communication avec le public et le parlement, l'Espagne a renforcé la transparence et la redevabilité vis-à-vis de son soutien public total au développement durable (TOSSD) et de l'alignement de sa coopération sur les ODD.

Dans les contextes fragiles, les activités en faveur du développement et de la paix sont étroitement liées, conformément à la Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix. L'Espagne mène une action de médiation dans les situations de conflit et de coopération culturelle afin d'instaurer un environnement propice à une paix durable et de faciliter la résolution des conflits, renforçant ainsi son engagement politique à long terme dans les processus de paix. Les ONG sont un atout important. Si elles mettent en œuvre 56 % de l'APD bilatérale espagnole, cette proportion atteint 86 % dans les contextes fragiles, ce qui permet à l'Espagne d'agir à un niveau très local, renforçant ainsi la confiance et la participation.

L'Espagne accorde une importance particulière à la collaboration avec les institutions de l'Union européenne (UE) et d'autres partenaires. Troisième pays assurant la mise en œuvre de la coopération déléguée de l'UE, l'Espagne s'efforce d'influencer la politique de développement de l'UE à Bruxelles de façon à mettre davantage l'accent sur l'inclusion. La coopération déléguée de l'UE et les investissements bilatéraux de l'Espagne sont complémentaires. L'Espagne travaille également avec des banques multilatérales de développement et des institutions de financement du développement de façon à combiner financements remboursables et non remboursables et à élargir la gamme des instruments dont elle dispose.

L'Espagne soutient activement les partenariats horizontaux et l'apprentissage mutuel. En mettant à profit l'expertise technique du secteur public, l'Espagne contribue à renforcer le partage des connaissances et à pérenniser des réseaux à l'appui de solutions régionales aux défis locaux et mondiaux.

L'ensemble des parties prenantes apprécie le processus des MAP et le dialogue mené au niveau local. L'attention portée à l'appropriation, à la transparence, à l'inclusivité et aux engagements à long terme renforce la confiance, tandis que les dialogues entre pairs ont pour effet de faciliter l'engagement sur des questions difficiles et de mobiliser les pays à revenu intermédiaire autour des ODD.

La consultation et l'inclusion sont au cœur de l'approche de l'Espagne en matière de coopération pour le développement – une nécessité compte tenu de la diversité de son système. Sur le plan intérieur, l'Espagne a mis au point des approches impliquant l'ensemble de l'administration et de la société, et le pays peut désormais s'exprimer d'une seule voix sur des défis majeurs tels que les remises de dette ou la reprise post COVID-19. Dans les pays partenaires, l'Espagne a réussi à conclure des accords de partenariat bilatéraux exhaustifs fondés sur un dialogue ouvert avec les parties prenantes des pays partenaires et l'ensemble des acteurs de la coopération, y compris la société civile et les autorités locales et régionales. Ce dialogue inclusif permet à certaines voix, habituellement peu perçues, de se faire entendre.

Si la diversité est une force de la coopération espagnole pour le développement, elle ne va pas sans difficultés. N'étant responsable que d'une part limitée du budget de l'APD, le Secrétariat d'État à la Coopération internationale (SECI) éprouve des difficultés à faire évoluer l'ensemble des acteurs en présence vers une stratégie intégrée et à tirer pleinement parti de leurs complémentarités. Ces défis pourraient être relevés lors de l'élaboration du prochain Plan directeur par le renforcement du poids politique du Secrétariat et une division du travail plus claire.

La diversité des partenariats peut rendre complexe la mise en œuvre de programmes ciblés et prévisibles dans les pays ou territoires. En tant que documents exhaustifs, les MAP sont parfois perçus comme comprenant de multiples priorités mais de petits projets. Les projets délégués de l'UE ou financés par le Fonds pour la promotion du développement (FONPRODE) ne sont en outre pas systématiquement intégrés aux MAP, ce qui limite la capacité de l'Espagne à relier sa coopération technique et sa coopération financière et à mobiliser son solide réseau de connaissances et de relations au niveau local. Bien que les bureaux de coopération technique déploient des efforts considérables pour renforcer la cohérence de l'ensemble du système de coopération pour le développement de l'Espagne au niveau local, cela exige d'importantes ressources en personnel.

Le partage des connaissances et l'apprentissage institutionnel sont des chantiers en cours. Malgré des efforts impressionnants pour rendre compte des résultats au niveau institutionnel et pour renouveler les cadres de résultats de sa programmation pays, l'Espagne ne dispose que d'une capacité limitée à collecter des résultats ou à appréhender pleinement les résultats de son assistance technique publique. Les efforts déployés pour améliorer l'apprentissage institutionnel se heurtent à l'absence de vision stratégique pérenne. Le partage des connaissances, la prise de décision et le pilotage pourraient être améliorés par une collecte de données plus systématique et le renforcement du suivi des résultats et de la circulation ascendante de l'information.

Il est fondamental de remédier aux difficultés en matière de ressources humaines. La division entre, d'une part, les généralistes à Madrid et, d'autre part, les experts à l'étranger n'ayant que peu de possibilités de travailler dans les services centraux engendre un système clivé. Le manque de possibilités d'évolution de carrière, les mauvaises conditions d'emploi, la complexité des dispositions contractuelles, ainsi que le recours limité au vivier de talents locaux sont autant d'éléments qui pèsent sur la capacité de l'Espagne à attirer et à retenir les talents, mais également à exploiter les connaissances internes. La réforme globale à venir est l'occasion de réévaluer les compétences qui seront nécessaires, et dans quels domaines, afin de matérialiser l'ambition de l'Espagne.

Un certain nombre de lois et de règlements entravent considérablement la flexibilité, la prévisibilité et l'efficacité du programme de développement espagnol. Les difficultés à fournir des financements pluriannuels ainsi que la longueur des procédures d'approbation et de reporting axées sur les ressources et les réalisations plutôt que sur les résultats font peser une charge administrative sur toutes les parties

prenantes et nuisent à l'efficacité et à la qualité des partenariats. La réforme de ce cadre réglementaire sera essentielle pour que l'Espagne parvienne à mobiliser tous les instruments dont elle dispose.

En particulier, les dispositions institutionnelles actuelles de l'Espagne entravent la coopération financière. Le processus d'approbation des opérations du FONPRODE est extrêmement lourd et fastidieux, d'autant plus si l'on considère le faible volume des opérations concernées. Le modèle du FONPRODE ne lui confère qu'une capacité limitée à piloter et à diriger les opérations puisque les services bancaires et les conseils financiers sont fournis en dehors de l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement (AECID), l'agence de mise en œuvre. Le FONPRODE pourrait tirer davantage parti de son appartenance à l'AECID pour faire du développement durable un élément central de ses opérations, en s'appuyant sur l'architecture existante et en recherchant une plus grande complémentarité entre la coopération technique et la coopération financière.

La politique humanitaire de l'Espagne adopte une vision globale et affiche de nouvelles ambitions, mais les instruments mis au point sont de portée limitée. Le nouveau fonds humanitaire de relèvement précoce, par exemple, couvre l'assistance humanitaire initiale, plus six mois de financement. Toutefois, cela ne reflète bien souvent pas la réalité des contextes fragiles où la transition vers un développement précoce nécessite des approches plus souples et moins fragmentées, qui s'inscrivent dans un continuum plus vaste de la gestion de crise au développement.

L'Espagne n'a pas respecté l'engagement qu'elle avait pris au niveau national de consacrer 0.4 % de son RNB à l'APD à l'horizon 2020. Pourtant, des signes positifs montrent que la coopération espagnole pour le développement évolue dans le bon sens : fort d'un important soutien public en faveur de la coopération pour le développement, le budget 2022 prévoit la plus forte augmentation de l'APD depuis une décennie.

Les recommandations du CAD à l'intention de l'Espagne

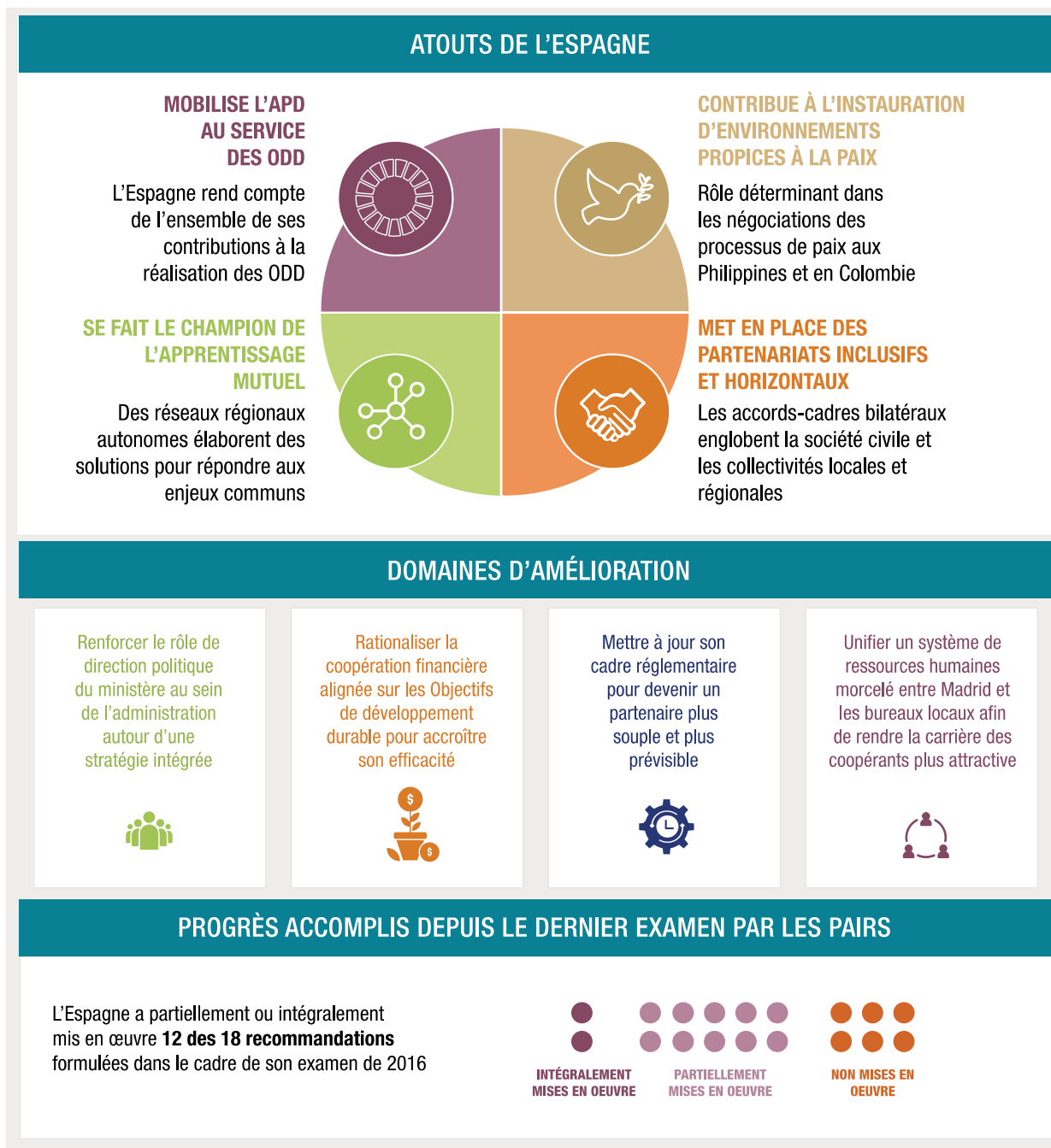
Les recommandations suivantes visent à soutenir les objectifs de réforme ambitieux de l'Espagne. Elles portent plus particulièrement sur les défis interdépendants identifiés au cours de l'examen.

Afin de rendre sa coopération pour le développement plus efficace, l'Espagne devrait :

1. **Renforcer le rôle moteur et fédérateur du SECI au sein du système de coopération pour le développement**, en s'appuyant sur son mandat spécifique en matière de coopération internationale, afin de renforcer la coordination interministérielle et de poursuivre les efforts en faveur de la cohérence des politiques au service du développement. L'Espagne devrait également **poursuivre l'effort de clarification de la répartition des tâches** entre le MAUC et l'AECID, en particulier en ce qui concerne la planification stratégique et la budgétisation, la formation d'alliances et la gestion des contributions multilatérales.
2. **Élaborer une stratégie intégrée** déterminant de quelle façon les différents instruments, entités de coopération et approches régionales et locales de l'Espagne pourraient mieux se compléter, renforcer leurs synergies et la collaboration entre les acteurs, et tirer le meilleur parti de ce système diversifié pour :
 - orienter l'action collective et les résultats dans les pays et territoires ;
 - cibler davantage le Plan directeur au regard des priorités communes ; et
 - créer des liens plus systématiques entre les activités de coopération financière et de coopération technique.
3. **Établir une feuille de route assortie de prévisions annuelles des budgets de l'APD** afin de respecter l'engagement international de consacrer 0.7 % de son RNB à l'APD mais également ses objectifs nationaux intermédiaires conformément au prochain plan directeur.

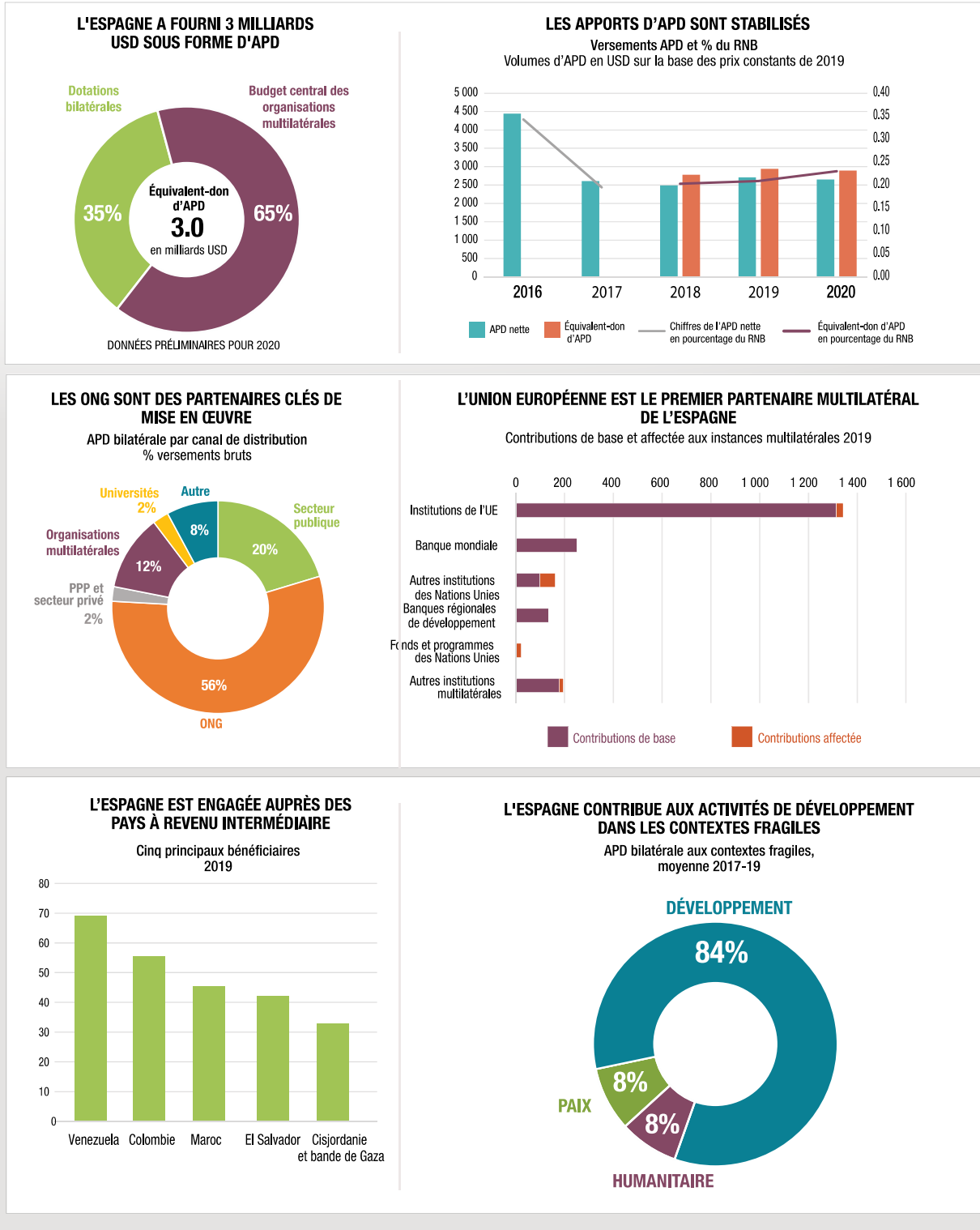
4. **Accélérer les efforts de modernisation des politiques de ressources humaines** dans l'ensemble du système de coopération pour le développement, dans le but de :
 - faire en sorte que le nombre et la composition des effectifs à tous les niveaux et dans toutes les institutions permettent à chaque institution de remplir son mandat ;
 - créer des possibilités d'évolution de carrière qui suppriment la distinction entre Madrid et les bureaux de coopération technique ;
 - améliorer les conditions d'emploi pour retenir les talents, y compris pour le personnel expatrié ;
 - conférer un rôle plus important au personnel recruté localement.
5. **Adapter le cadre réglementaire et les systèmes administratifs aux ambitions à long terme** de la coopération pour le développement de façon à apporter un soutien durable mais flexible, accélérer la passation des marchés, réduire la charge administrative et améliorer la flexibilité et la qualité des partenariats.
6. **Poursuivre l'effort d'élaboration et de diffusion d'orientations sur la gestion des risques** afin de les rendre pleinement opérationnelles au niveau des projets et des programmes et d'aider le personnel à prioriser la gestion des risques en fonction du contexte pour améliorer l'exécution des programmes.
7. **Renforcer l'apprentissage institutionnel** résultant des activités de coopération technique, des résultats des programmes de l'ensemble des ministères et entités, ainsi que de l'expérience des bureaux de coopération technique, et **établir des systèmes stables et robustes de gestion des connaissances**.
8. **Poursuivre les efforts de mesure continue des résultats** au niveau institutionnel et local – en particulier les résultats des activités de coopération technique et de consolidation des connaissances – afin de garantir que les informations sur les résultats sont utilisées à des fins de redevabilité et de prise de décision.
9. **Définir une politique claire pour la coopération financière de l'Espagne, assortie de principes et d'objectifs garantissant que le développement durable y occupe une place centrale**. L'Espagne devrait simplifier son dispositif institutionnel actuel, rendre ses opérations plus efficaces et les assortir de mesures de contrôle et de garanties, conformément à sa nouvelle politique et à ses projets d'expansion de la coopération financière.
10. **Veiller à ce que les instruments de la diplomatie humanitaire et le nouveau fonds de relèvement précoce portent sur la gestion de crise**, et pas seulement sur l'aide humanitaire, afin d'accroître leur efficacité et d'être à la hauteur de l'ambition renouvelée de l'Espagne.

Infographie 1. Points clés de l'examen par les pairs de la coopération pour le développement de l'Espagne de 2022



Infographie 2. La coopération espagnole pour le développement en un coup d'œil

Montants exprimés en millions USD et en prix courants, sauf mention contraire.



Conclusions et recommandations

Ce rapport présente les conclusions et les recommandations de l'examen par les pairs 2022 de la coopération pour le développement mise en œuvre par l'Espagne. Conformément à la méthodologie de 2021, il ne couvre pas toutes les composantes du cadre d'analyse applicable aux examens par les pairs, mais se concentre sur cinq domaines de la coopération espagnole pour le développement, sélectionnés en concertation avec les partenaires de l'Espagne et avec les représentants des autorités espagnoles. Le rapport commence par analyser l'architecture et les systèmes généraux de coopération pour le développement et d'aide humanitaire de l'Espagne afin de déterminer s'ils sont adaptés dans le contexte du programme de réforme engagé par le pays. Il examine ensuite les politiques et les processus mis en place par l'Espagne sous l'angle de l'inclusivité des partenariats, de la mobilisation de l'expertise publique, du financement du développement et de la fragilité. Pour chacune de ces dimensions, le rapport détermine quels sont les points forts de l'Espagne et les défis qu'il lui faut relever, les éléments lui permettant d'obtenir des résultats, ainsi que les perspectives et risques à venir.

Contexte de l'examen par les pairs consacré à l'Espagne

Contexte politique et économique

La période couverte par l'examen a été marquée par des changements au niveau politique. L'Espagne a organisé trois élections générales entre 2015 et 2019 et a vu son gouvernement passer d'une coalition minoritaire menée par le Parti populaire (PP) à une autre coalition minoritaire dirigée par le Parti socialiste ouvrier (PSOE) associé à Unidas Podemos en 2018. Cette situation politique a eu un impact direct sur la capacité de l'Espagne à réformer son système de coopération pour le développement, à approuver des stratégies et des accords de partenariat nouveaux avec les pays et territoires partenaires ainsi qu'avec des organisations multilatérales, et à voter de nouveaux budgets, notamment pour l'aide publique au développement (APD).

Sous l'effet de la pandémie de COVID-19, l'Espagne a subi l'une des pires récessions du continent européen en 2020, et son économie s'est contractée de 10.8 %. Le produit intérieur brut (PIB) devrait connaître une croissance de 5.9 % en 2021 et de 6.3 % en 2022 (OCDE, 2021^[1]). Avant la pandémie, l'Espagne enregistrait une productivité plus faible et des inégalités plus élevées que la plupart des économies avancées, même si ses taux d'emploi étaient plus élevés.

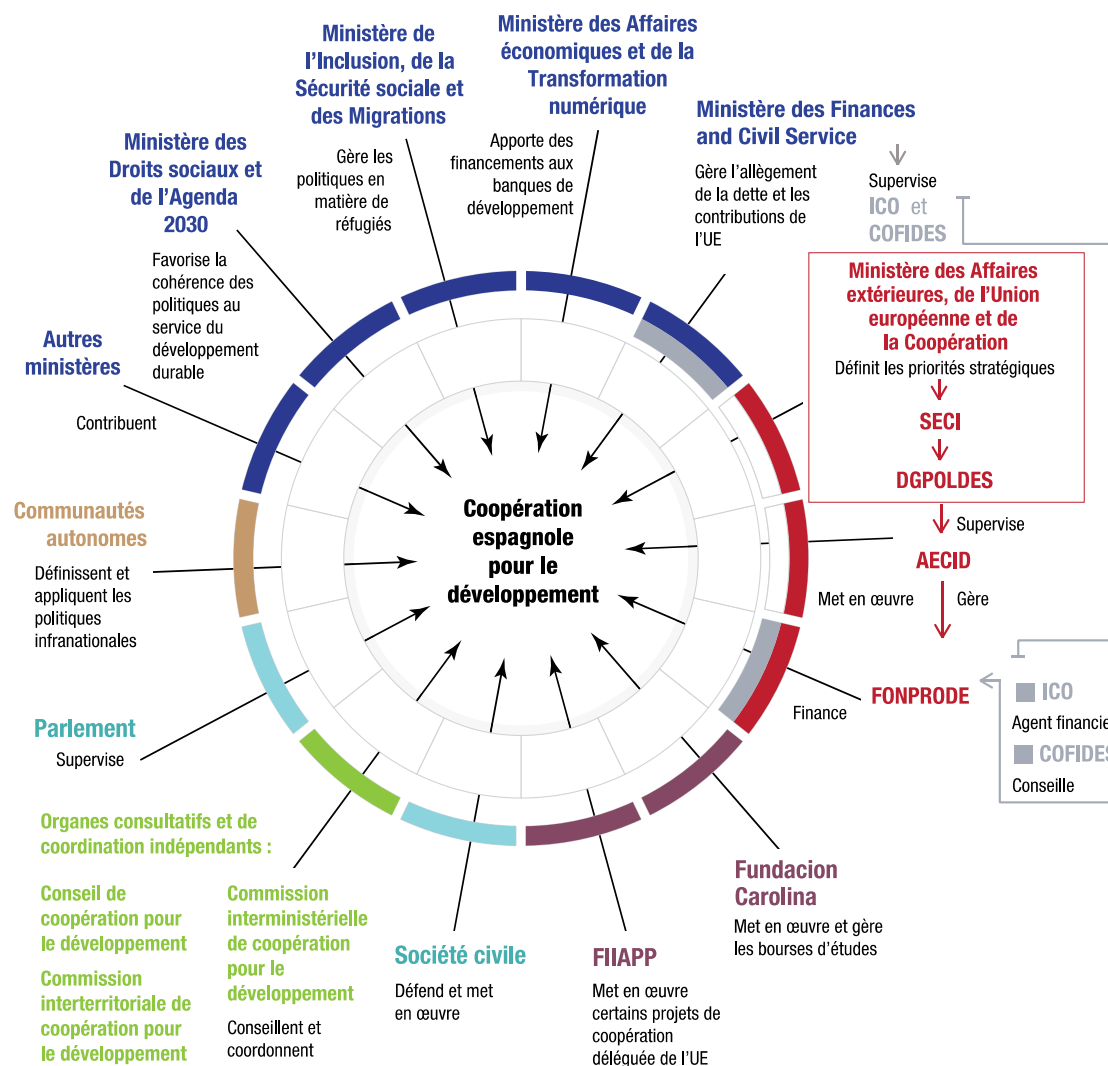
Cadre institutionnel et stratégique de la coopération pour le développement de l'Espagne

Le dispositif institutionnel de coopération pour le développement de l'Espagne est divers, de nombreux ministères et institutions publiques participant à la planification et à la mise en œuvre de la politique de coopération internationale (Graphique 1). Les communautés autonomes et les municipalités espagnoles sont responsables de leurs propres politiques de coopération pour le développement et ont fourni en moyenne 12 % de l'APD totale de l'Espagne en 2018 et 2019.

Le gouvernement actuel, élu en 2018, s'est engagé dans un vaste programme de réformes en matière de coopération pour le développement. Ce programme vise à mettre à jour la loi de 1998 régissant la coopération internationale pour le développement – loi 23/1998 (Agence d'État Bulletin officiel de l'État, 1998^[2]), à reconfigurer l'architecture de la coopération pour le développement espagnole, à élaborer une nouvelle politique de développement pour la période 2022-25 (le VI^e Plan directeur) afin de répondre aux exigences du Programme 2030 et à accroître le budget de l'APD de manière à ce qu'il représente 0.5 % du revenu national brut (RNB) d'ici à 2023.

Le développement bénéficie d'un important soutien public en Espagne. Selon le dernier Eurobaromètre (Commission européenne, 2021^[3]), 94 % des personnes interrogées en Espagne estiment qu'il est important que l'Union européenne (UE) s'associe à d'autres pays et territoires afin de faire reculer la pauvreté dans le monde. Ce chiffre est bien plus élevé que la moyenne de l'UE (88 %) et place l'Espagne en troisième position des États membres de l'UE pour ce qui est du soutien public au développement. Un soutien de même ampleur s'exprime en ce qui concerne l'importance de la lutte contre le changement climatique. Près des trois quarts (73 %) des personnes interrogées, soit le taux le plus élevé de tous les États membres de l'UE, pensent que la lutte contre la pauvreté dans les pays en développement devrait être une priorité du gouvernement central. En Espagne, les principaux sujets de préoccupation sont la santé (45 %), l'éducation (41 %) et la croissance économique et l'emploi (38 %).

Graphique 1. L'architecture de coopération pour le développement de l'Espagne



Source : illustration de l'auteur.

S'adapter à l'objectif : un engagement renouvelé en faveur de la coopération internationale exigeant une réforme globale

L'architecture inclusive de coopération de l'Espagne en faveur du développement est fondée sur le Programme 2030

En 2018, l'Espagne a réaffirmé son engagement à mettre en œuvre le **Programme de développement durable à l'horizon 2030 au niveau national et international**, comme en témoigne son Plan d'action pour la mise en œuvre du Programme 2030 (MAUC, 2019^[4]). La Loi de 1998 sur la coopération internationale pour le développement (Agence d'État Bulletin officiel de l'État, 1998^[2]) et les plans directeurs successifs¹ fournissent la justification formelle et le cadre réglementaire de la coopération pour le développement. En 2018, le gouvernement espagnol s'est engagé à mettre à jour ce cadre pour faire de la coopération internationale une politique nationale et en faire un levier et un catalyseur pour

atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) à l'échelle mondiale. Dans le cadre de cet engagement, l'Espagne a engagé une vaste réforme de son architecture globale de gouvernance afin de s'assurer que sa coopération pour le développement soit adapté à l'objectif. Cette réforme prévoit de mettre à jour la loi sur la coopération pour le développement, d'adopter de nouvelles priorités au titre du VI^e Plan directeur, de définir une réglementation et une structure institutionnelle nouvelles et d'augmenter les engagements budgétaires.

L'intérêt accru en faveur de la coopération pour le développement a relancé les efforts de dialogue et de coordination de l'Espagne au sein de son architecture de développement diversifiée. Quatre ministères², deux institutions publiques, une fondation public-privé³, ainsi que les communautés autonomes et les municipalités participent activement aux activités de coopération internationale, avec leurs propres politiques et leurs propres budgets (Graphique 1 et Graphique 2). Afin de développer une compréhension commune de la coopération internationale à tous les niveaux de l'administration publique et de la société, l'Espagne a réactivé ses organes de coordination pour la coopération gouvernementale, la coopération décentralisée et la coopération avec les partenaires extérieurs⁴, en donnant un nouvel élan aux groupes de travail thématiques et structurels (Encadré 1).

Ce dialogue ravivé a permis à l'Espagne de mettre au point des approches globales à l'échelle de l'administration publique et de la société et le pays peut désormais s'exprimer d'une seule voix sur des défis majeurs tels que les remises de dette ou la reprise post COVID-19. Le portefeuille de coopération bilatérale montre également clairement que les pouvoirs publics partagent une même vision. Comme constaté lors d'une mission virtuelle en Colombie, les membres de l'Ambassade partagent la même compréhension des objectifs de développement. L'ambassadeur met à profit sa position politique pour promouvoir le développement et le programme pour la paix dans les régions prioritaires, tandis que les conseillers à l'éducation et au commerce collaborent avec le bureau de coopération technique de l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement (AECID) afin de déterminer les besoins de la Colombie et d'encourager le développement du secteur privé.

Encadré 1. Le Conseil de coopération pour le développement : redynamiser la coordination multipartite

La mise en place de partenariats solides, inclusifs et intégrés, à tous les niveaux, est essentielle à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Mais pour être efficaces, ces partenariats doivent également orienter l'action publique vers des objectifs communs. L'Espagne a une longue tradition de partenariats inclusifs, notamment par l'intermédiaire de son Conseil de coopération pour le développement, établi en 2012 pour définir sa politique de coopération internationale pour le développement. Depuis sa création, le Conseil associe, sur une base très large et inclusive, tout un éventail d'acteurs, dont des représentants d'organisations non gouvernementales, du monde universitaire, du secteur privé et des institutions publiques. Il aurait cependant pu être mis plus efficacement à profit pour mener des consultations et éclairer la prise de décisions, comme l'a souligné l'examen par les pairs de 2016 (OCDE, 2016^[5]).

Ces dernières années, les membres du Conseil se sont efforcés de redynamiser le dialogue et la coordination, notamment :

- en améliorant la communication annuelle, en recourant à des analyses qualitatives et en dressant un tableau complet des apports financiers et des ressources de l'ensemble des institutions et des instruments espagnols liés à l'APD et au soutien public total au développement durable (TOSSD), et de leur compatibilité avec les ODD ;
- en réactivant les « groupes dédiés » chargés d'examiner des questions comme l'égalité entre les sexes, les droits des enfants et l'éducation au service du développement, ou des

questions plus générales comme le Programme 2030 ou la réforme institutionnelle de l'architecture de développement de l'Espagne ;

- en constituant des groupes ad hoc avec les deux autres organes consultatifs (la Commission interterritoriale de coopération pour le développement et la Commission interministérielle de coopération pour le développement) en vue d'examiner des stratégies et des plans d'action concrets portant sur des questions telles que la reprise post COVID-19 ou l'efficacité du développement.

Ces efforts ont contribué au développement d'une compréhension commune des principaux défis auxquels est confrontée la coopération espagnole pour le développement, et à un sentiment d'appropriation de sa vision globale. Un produit concret de ce dialogue renouvelé est la Stratégie de réponse commune de la coopération espagnole à la crise du COVID-19 (MAUC, 2020^[6]), qui présente les mesures prises par l'Espagne à l'échelle de l'ensemble de la société pour lutter contre la pandémie. Les membres du Conseil ont salué les discussions constructives et l'approche inclusive, qui ont favorisé une forte appropriation de la stratégie.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette expérience :

- La participation active des différents ministères concernés par la coopération pour le développement, et pas seulement du ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération (MAUC), contribue à favoriser une approche pangouvernementale.
- Le calendrier de la communication et des consultations est déterminant et doit être planifié en amont de la prise de décision, afin que les membres du Conseil puissent non seulement fournir des avis éclairés à l'administration centrale, mais aussi contribuer aux versions successives des stratégies élaborées.
- Son indépendance, s'agissant notamment de son programme de travail, a permis au Conseil d'être proactif, notamment sur des thèmes qui n'avaient pas nécessairement de visibilité auprès de l'administration centrale.

L'Espagne envisage maintenant d'appliquer une approche similaire au niveau de la Commission interterritoriale de coopération pour le développement, afin de renforcer la coordination avec les acteurs de la coopération décentralisée.

Note : cette pratique est décrite plus en détails sur la plateforme « Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement » : <https://www.oecd.org/cooperation-developpement-apprentissage/>.

Source : MAUC (2020^[6]) *Estrategia de Respuesta Conjunta de la Cooperación Española a la Crisis del COVID-19: Afrontando la Crisis para una Recuperación Transformadora* [Stratégie de réponse commune de la coopération espagnole à la crise du COVID-19] www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/estrategia_de_respuesta_conjunta_de_la_cooperacion_espanola_covid19.pdf ;

OCDE (2016^[5]), *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement : Espagne 2016* (en anglais), <https://dx.doi.org/10.1787/9789264251175-en>.

La vision consolidée n'a pas débouché sur une stratégie intégrée

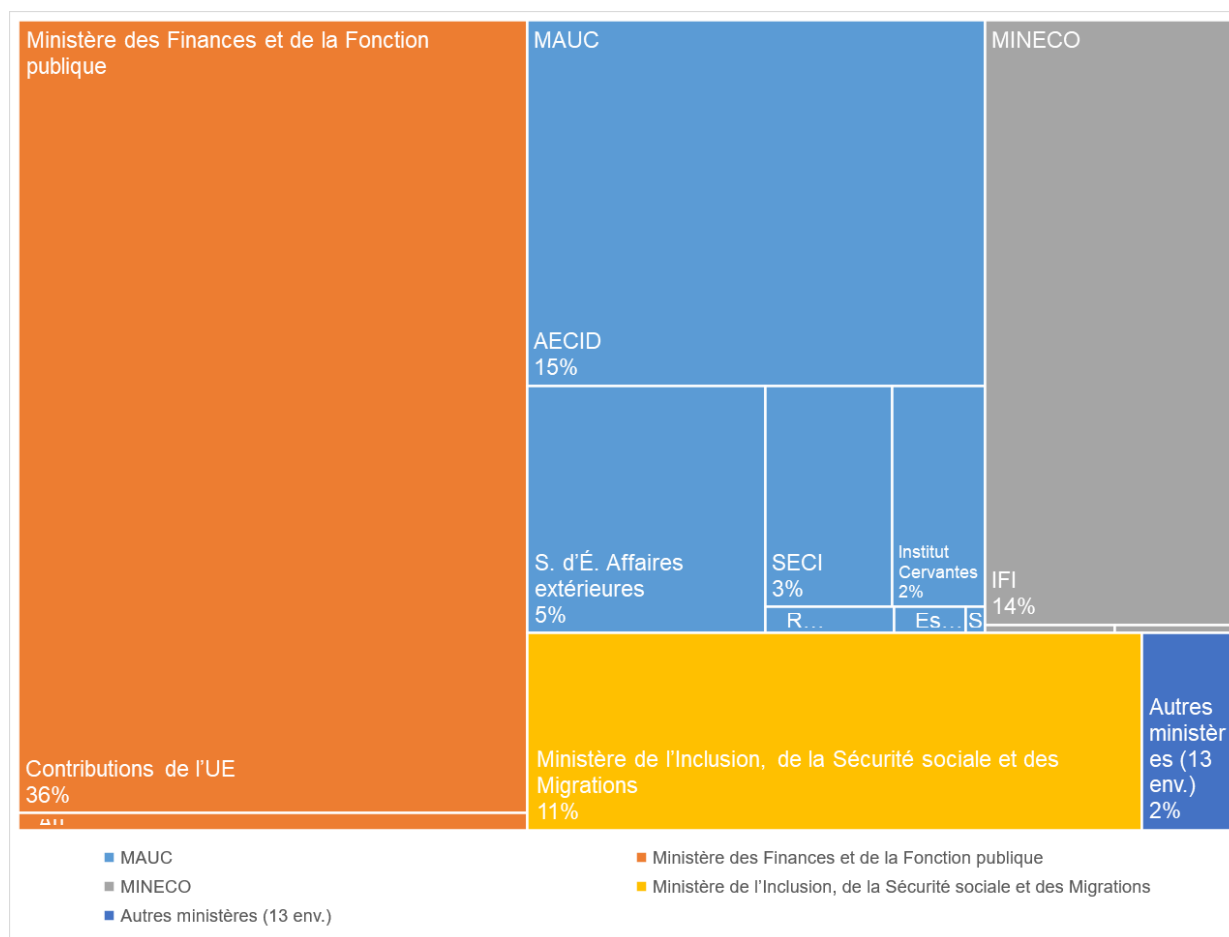
En théorie, la coopération pour le développement et l'aide humanitaire relèvent du MAUC. Le Secrétariat d'État à la Coopération internationale (SECI) et la Direction générale des politiques de développement durable (DGPOLDES) sont chargés d'élaborer, de suivre et d'évaluer le programme espagnol de coopération internationale pour le développement et d'assurer la coordination avec les acteurs de la coopération décentralisée. Le rôle de pilotage du SECI est facilité par sa présence au sein de la structure de gouvernance de l'AECID et des conseils d'administration de la Fondation internationale et ibéroaméricaine d'administration et de politiques publiques (Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas - FIIAPP) et de la Fondation Carolina⁵.

Dans la pratique, le système s'articule autour d'un Secrétariat d'État dont l'influence politique est limitée et qui, jusqu'en 2020, était non seulement chargé de la coopération pour le développement mais aussi de l'Amérique latine (Conseil de la coopération pour le développement, 2020^[7]). Or, un secrétariat qui pèse au plan politique est essentiel dans le contexte espagnol, puisque le MAUC n'est directement responsable que d'une part limitée du budget de la coopération pour le développement. De fait, après une baisse continue du budget de l'APD sur la période 2010-15, la coopération pour le développement de l'Espagne prend principalement la forme de contributions obligatoires à l'UE et à d'autres institutions multilatérales, le MAUC demeurant directement responsable que de 25 % de l'APD (Graphique 2).

Par conséquent, et malgré les efforts de coordination déployés, le MAUC n'a pas été pleinement en mesure de jouer son rôle de chef de file en créant un sentiment d'unité ou en maintenant la cohérence de l'ensemble du système. Le mandat du SECI tend à faciliter le dialogue plutôt que la prise de décision, et le rôle du ministère dans la coordination de la politique de développement avec les objectifs stratégiques de la politique étrangère demeure limité. Le fait que tous les acteurs ne se soient pas servi des plans directeurs successifs comme feuilles de route, alors qu'ils avaient été élaborés dans le cadre de consultations inclusives, témoigne de cette absence d'approche systémique. Ainsi, les trois institutions engagées dans des activités de coopération technique (la FIIAPP, la Fondation Carolina et l'AECID) ont défini leurs propres stratégies et leurs propres orientations thématiques et géographiques, et affectent leurs ressources budgétaires en conséquence. Les différents ministères engagés dans la coopération pour le développement ont chacun créé leurs propres mécanismes, en fonction de leurs mandats sectoriels. Si une certaine coordination est assurée au niveau local au moyen des cadres de partenariat (*marcos de asociación país*, ou MAP)⁶, les bureaux de coopération technique de l'AECID basés à l'étranger n'ont pas nécessairement les moyens requis pour coopérer pleinement avec les partenaires et doivent s'appuyer sur la bonne volonté des partenaires et sur des échanges informels (voir Concevoir et s'engager dans des partenariats horizontaux et inclusifs).

Graphique 2. Le MAUC n'a la responsabilité directe que d'une part limitée du budget de l'APD

Part du budget prévu pour l'APD par institution, 2021



Note : dans ce graphique, les budgets estimatifs du FONPRODE et du FCAS ont été imputés à l'AECID et non au SECI, l'AECID étant chargée de leur mise en œuvre.

Source : MAUC (2020^[8]), *Informe Ayuda Oficial al Desarrollo, Presupuestos Generales del Estado 2021 [Rapport sur l'aide publique au développement, Budget de l'État 2021]*. www.congreso.es/docu/pge2021/121-35-3_Ayuda_Oficial_al_Development_de_la_AGE.pdf.

StatLink  <https://stat.link/kuwcb8>

L'approche actuelle de l'Espagne, qui consiste à mener d'intenses consultations tout en disposant d'un budget limité pour la coopération pour le développement, peut réduire l'efficacité de son soutien dans les pays et territoires partenaires. Par ailleurs, du fait de la semi-indépendance des partenaires et de la décentralisation des politiques et des décisions de financement, il peut s'avérer difficile de rassembler l'ensemble des activités de coopération espagnoles sous une même enseigne afin de tirer le meilleur parti d'un budget limité. Les cadres de partenariat permettent néanmoins de disposer d'une vue d'ensemble de la coopération espagnole par pays ou territoire (voir Concevoir et s'engager dans des partenariats horizontaux et inclusifs). Les consultations, intensives en ressources humaines, peuvent aider à déterminer les domaines à développer à l'avenir, mais la nécessité d'obtenir des résultats avec des ressources financières et humaines extrêmement limitées a vraisemblablement sapé le moral des effectifs ces dernières années. Une meilleure identification des complémentarités entre les partenaires et les instruments pourrait permettre d'élaborer des plans directeurs et des MAP plus ciblés et plus intégrés et

de créer des synergies. Pour ce faire, l'Espagne pourrait s'appuyer sur les enseignements tirés du recensement de ses contributions à la réalisation des ODD et sur les efforts actuellement déployés pour systématiser la collecte de données et le suivi des résultats au regard d'indicateurs communs.

Les défis liés à la définition d'une stratégie intégrée affectent également la qualité des partenariats entre l'Espagne et les organisations multilatérales. L'Espagne considère les organisations multilatérales comme des partenaires clés pour relever les défis mondiaux et pour avoir un effet de levier sur ses programmes bilatéraux en Amérique latine et en Afrique. Elle coopère avec ces organisations par le biais d'engagements politiques à haut niveau et de travaux techniques visant à faire progresser les débats collectifs sur des questions telles que la dette, le climat ou le financement du développement, mais l'efficacité de son engagement est limitée par l'absence de coordination centrale des politiques et des normes. Le MAUC n'est pas nécessairement informé de la teneur des discussions qui ont lieu au sein des conseils d'administration des organismes multilatéraux, et les informations sur ces discussions ne parviennent pas systématiquement jusqu'aux ambassades. La stratégie multilatérale à venir est l'occasion 1) de définir une approche plus ciblée, du moins lorsqu'il s'agit de traiter avec la même entité multilatérale, 2) de permettre à l'Espagne de respecter ses engagements au titre du Pacte de financement des Nations Unies (Nations Unies, 2019^[9]) et 3) de mettre davantage à profit son statut de membre non régional auprès de la Banque africaine de développement pour définir ses nouvelles priorités bilatérales centrées sur l'Afrique, et auprès de la Banque interaméricaine de développement pour promouvoir les travaux sur l'eau et l'assainissement.

Le nouveau rôle du SECI, dédié à la coopération pour le développement, pourrait contribuer à redonner une direction politique et à assurer à la coopération espagnole pour le développement une visibilité à haut niveau au sein des enceintes internationales. Toutefois, cette nouvelle visibilité ne suffira pas. La redéfinition par l'Espagne de son architecture globale de coopération pour le développement ouvre des perspectives pour préciser les rôles et les missions du SECI par rapport à l'AECID et aux autres ministères en termes d'orientation politique, de planification des politiques et de leur mise en œuvre par le biais d'alliances⁷. Cette redéfinition pourrait également être l'occasion de rationaliser la prise de décision, l'exercice de la redevabilité et la gestion administrative en mettant en commun les ressources du cabinet, de la DGPODES et de l'AECID (y compris les effectifs⁸) ; de tirer parti des synergies entre les canaux, les instruments et les institutions ; et de préciser la valeur ajoutée spécifique de chaque institution. Valoriser le nouveau rôle du SECI contribuerait également à définir une politique et des positions à l'échelle de l'ensemble de l'administration, à consolider les efforts en faveur de la cohérence des politiques au service du développement et à garantir une approche cohérente en matière de contributions multilatérales ainsi qu'une notification exhaustive du soutien public total au développement durable (TOSSD). L'Espagne y gagnerait une influence encore plus grande pour promouvoir ses priorités au sein des différents conseils d'administration.

L'engagement pris par le gouvernement d'accroître le budget de l'APD pourrait renforcer l'influence du SECI et de la DGPODES. L'Espagne n'a pas respecté son engagement, pris au niveau national, d'atteindre un ratio APD/RNB de 0.4 % en 2020. Une forte convergence politique autour d'une vision commune, associée à une feuille de route stratégique et à des prévisions annuelles des hausses des budgets de l'APD pour atteindre cet engagement aiderait l'Espagne à atteindre un ratio de 0.5 % d'ici à 2023, fin de la législature actuelle.

Recommandations

1. **Renforcer le rôle moteur et fédérateur du SECI au sein du système de coopération pour le développement**, en s'appuyant sur son mandat spécifique en matière de coopération internationale, afin de renforcer la coordination interministérielle et de poursuivre les efforts en faveur de la cohérence des politiques au service du développement. L'Espagne devrait également **poursuivre l'effort de clarification de la répartition des tâches** entre le MAUC et l'AECID, en particulier en ce qui concerne la planification stratégique et la budgétisation, la formation d'alliances et la gestion des contributions multilatérales.
2. **Élaborer une stratégie intégrée** déterminant de quelle façon les différents instruments, entités de coopération et approches régionales et locales de l'Espagne pourraient mieux se compléter, renforcer leurs synergies et la collaboration entre les acteurs, et tirer le meilleur parti de ce système diversifié pour :
 - orienter l'action collective et les résultats dans les pays et territoires ;
 - cibler davantage le Plan directeur au regard des priorités communes ; et
 - créer des liens plus systématiques entre les activités de coopération financière et les activités de coopération technique.
3. **Établir une feuille de route assortie de prévisions annuelles des budgets de l'APD** afin de respecter l'engagement international de consacrer 0.7 % de son RNB à l'APD mais également ses objectifs nationaux intermédiaires conformément au prochain plan directeur.

Les politiques de ressources humaines vont à l'encontre d'une coopération durable et de qualité en matière de développement

Lorsqu'elles ne sont pas liées à des objectifs stratégiques, les politiques de ressources humaines nuisent à la performance organisationnelle et à la motivation du personnel, comme l'ont déjà observé les précédents examens par les pairs. L'un des principaux défis qui se posent à l'Espagne réside dans la distinction qui est faite entre le personnel généraliste et diplomatique en Espagne et les experts en développement basés à l'étranger, dont les possibilités de venir travailler à Madrid sont limitées. Ce système à deux vitesses a des répercussions directes sur le moral du personnel et limite son aptitude à produire et à partager des connaissances en interne, et à renforcer l'expertise globale de la coopération espagnole pour le développement au sein des services centraux et des bureaux de coopération technique.

Le manque de possibilités d'évolution de carrière dans l'architecture de coopération pour le développement espagnole, la rotation limitée du personnel entre les services centraux et les bureaux de coopération technique et les mauvaises conditions contractuelles réduisent l'aptitude de l'Espagne à attirer et à retenir les talents. Le recours à des contrats de courte durée, d'une durée inférieure à celle des projets de coopération pour le développement, peut également entraîner un manque d'efficacité au niveau de la gestion des projets et limiter le développement des connaissances. Au niveau local, les pratiques actuelles de recrutement du personnel local ne permettent pas d'exploiter au mieux le vivier de talents disponibles, puisque le personnel local peut uniquement assurer des fonctions d'appui et ne peut être responsable de la gestion de projets ou de programmes.

Alors que l'Espagne s'engage dans une réforme institutionnelle qui prévoit notamment de revoir le statut de l'AECID, **cette réforme est l'occasion de repenser la distinction entre personnel basé en Espagne et personnel basé à l'étranger, et de déterminer les compétences nécessaires dans l'ensemble du système pour réaliser l'ambition de l'Espagne.** La révision du statut juridique et des conditions d'emploi et l'harmonisation des types de contrats applicables au personnel travaillant avec l'Agence contribueraient

à remonter le moral du personnel et amélioreraient l'aptitude de l'Espagne à attirer et à retenir les talents. L'inclusion du personnel local dans l'exercice actuel de réflexion mené auprès de l'ensemble des effectifs afin de déterminer l'agence qu'ils souhaiteraient pourrait permettre de recueillir des points de vue intéressants, montrer que la contribution du personnel local est valorisée et renforcer la motivation.

Recommandation

4. **Accélérer les efforts de modernisation des politiques de ressources humaines** dans l'ensemble du système de coopération pour le développement, dans le but de :
- faire en sorte que le nombre et la composition des effectifs à tous les niveaux et dans toutes les institutions permettent à chaque institution de remplir son mandat ;
 - créer des possibilités d'évolution de carrière qui suppriment la distinction entre Madrid et les bureaux de coopération technique ;
 - améliorer les conditions d'emploi pour retenir les talents, y compris pour le personnel expatrié ;
 - conférer un rôle plus important au personnel recruté localement.

La gestion centrale, fondée sur la conformité, nuit à la souplesse de la mise en œuvre et au ciblage stratégique

Un certain nombre de lois et de règlements entravent la souplesse, la prévisibilité et la redevabilité du programme de développement. Les règlements, les procédures et la capacité de financement pluriannuel varient d'un instrument à l'autre, y compris pour ceux gérés directement par l'AECID. Ce cadre réglementaire complexe limite également l'aptitude de l'Agence à lier plus étroitement ses différents outils – par exemple, ses activités de coopération technique, ses dons et ses prêts – pour atteindre un objectif commun (voir Mobiliser l'expertise publique pour renforcer et mettre en commun les connaissances et Optimiser le financement du développement). Il sera essentiel pour l'Espagne de réformer ce cadre réglementaire si elle veut parvenir à mobiliser de façon appropriée tous les instruments à sa disposition et à s'adapter aux objectifs poursuivis.

La longueur des processus d'approbation par de multiples institutions et comités ont retardé la mise en œuvre du programme de coopération pour le développement et d'aide humanitaire⁹, en particulier les opérations exécutées par le Fonds pour la promotion du développement (FONPRODE) (voir Optimiser le financement du développement). En raison de procédures strictes de passation de marchés, caractérisées par une flexibilité limitée et des seuils préétablis, l'Espagne s'adapte difficilement aux contextes des pays – en particulier dans des environnements opérationnels complexes où l'évolution du contexte peut être radicale et nécessiter une intervention rapide. Ces procédures réduisent également l'aptitude de l'Espagne à appliquer pleinement le programme en faveur de l'efficacité du développement, notamment l'utilisation des systèmes publics de communication financière des pays partenaires¹⁰. Comme le montre le cas de la Colombie, le manque d'orientations détaillées sur les processus administratifs et la multitude de protocoles conçus différemment selon chaque instrument alourdit la charge administrative et réduit l'efficacité des bureaux de coopération technique. Les initiatives locales visant à élaborer des manuels et des guides pour aider le personnel à gérer les projets et les risques contribuent néanmoins à atténuer ces difficultés.

Les réglementations relatives aux dons et aux prêts consentis par l'Espagne sont également contraignantes et réduisent la qualité des partenariats. Comme l'observait déjà le rapport d'examen par les pairs précédent (OCDE, 2016^[5]), les processus d'examen préalable, les mécanismes de financement et les mesures de redevabilité axées sur les moyens mis en œuvre et les réalisations plutôt

que sur les réalisations font peser une charge administrative excessive sur l'ensemble des parties. D'après la loi, le décret royal et l'arrêté ministériel sur les subventions et les dons, les bénéficiaires (y compris les organisations publiques, non gouvernementales et internationales) doivent rembourser toute somme non utilisée, intérêts compris. Le traitement des remboursements, de sommes généralement très modestes, met à rude épreuve les ressources humaines déjà limitées de l'AECID, créant des problèmes de gestion. Le risque le plus important, cependant, est peut-être que cela nuise à la réputation de l'Espagne en tant que partenaire de développement fiable (voir Optimiser le financement du développement).

Si l'Espagne s'est engagée à gérer les risques liés à ses interventions, l'accent fort mis sur les risques et les contrôles fiduciaires peut occulter d'autres dimensions de la gestion des risques et de l'assurance qualité, au détriment de l'impact sur le développement, en particulier dans les contextes fragiles. Le fait que l'AECID à Madrid élabore de nouvelles orientations sur la gestion des risques est l'occasion de mettre à profit les bonnes pratiques adoptées par les bureaux de coopération technique pour se concentrer, au-delà des risques fiduciaires, sur une approche plus structurée de la gestion des risques de corruption, en reconnaissant que les risques politiques et liés à l'exercice du pouvoir constituent des facteurs potentiels de corruption, et pour mettre en œuvre une approche plus systématique et globale dans toutes les interventions. En outre, la mise en place récente à Madrid de mécanismes officiels de signalement pour les lanceurs d'alerte n'a toujours pas été répercutée dans les bureaux de coopération technique. Ces mécanismes gagneraient vraisemblablement à être assortis de mesures de communication, de la mise en place de points de contact pour examiner les questions relatives à l'intégrité et à la corruption et d'initiatives pour mieux soutenir les personnes à l'origine de la divulgation et du signalement des cas de corruption. L'Espagne pourrait ainsi se prévaloir d'une gestion plus robuste des risques de corruption dans le cadre de ses interventions.

L'absence d'apprentissage institutionnel systématique complexifie encore davantage le pilotage stratégique du système dans son ensemble. Consciente de ce défi, la coopération espagnole a mis sur pied une Commission interinstitutionnelle de coordination et de suivi du programme pour la transparence, la communication et la gestion des connaissances¹¹, en plus des initiatives menées en interne par chaque institution. Au fil des ans, l'Espagne est ainsi parvenue à favoriser la collaboration institutionnelle et les réseaux d'experts sectoriels, mais le dynamisme de ces réseaux est variable, de même que le soutien reçu de la part des équipes de direction successives. Ces initiatives ne sont pas structurées autour d'une vision stratégique commune qui encouragerait la mise à profit systématique des connaissances pour le pilotage stratégique. Par exemple, l'effort impressionnant déployé par l'Espagne pour rendre compte de l'ensemble de ses contributions à la réalisation des ODD¹² est un exercice ponctuel qui se fonde sur des indicateurs comparables définis au niveau des réalisations par chaque partenaire d'exécution, qui ne sont pas encore utilisés pour la planification.

Recommandations

5. **Adapter le cadre réglementaire et les systèmes administratifs aux ambitions à long terme** de la coopération pour le développement de façon à apporter un soutien durable mais flexible, accélérer la passation des marchés, réduire la charge administrative et améliorer la flexibilité et la qualité des partenariats.
6. **Poursuivre l'effort d'élaboration et de diffusion d'orientations sur la gestion des risques** afin de les rendre pleinement opérationnelles au niveau des projets et des programmes et d'aider le personnel à prioriser la gestion des risques en fonction du contexte pour améliorer l'exécution des programmes.

7. **Renforcer l'apprentissage institutionnel** résultant des activités de coopération technique, des résultats des programmes de l'ensemble des ministères et entités, ainsi que de l'expérience des bureaux de coopération technique, et **établir des systèmes stables et robustes de gestion des connaissances**.

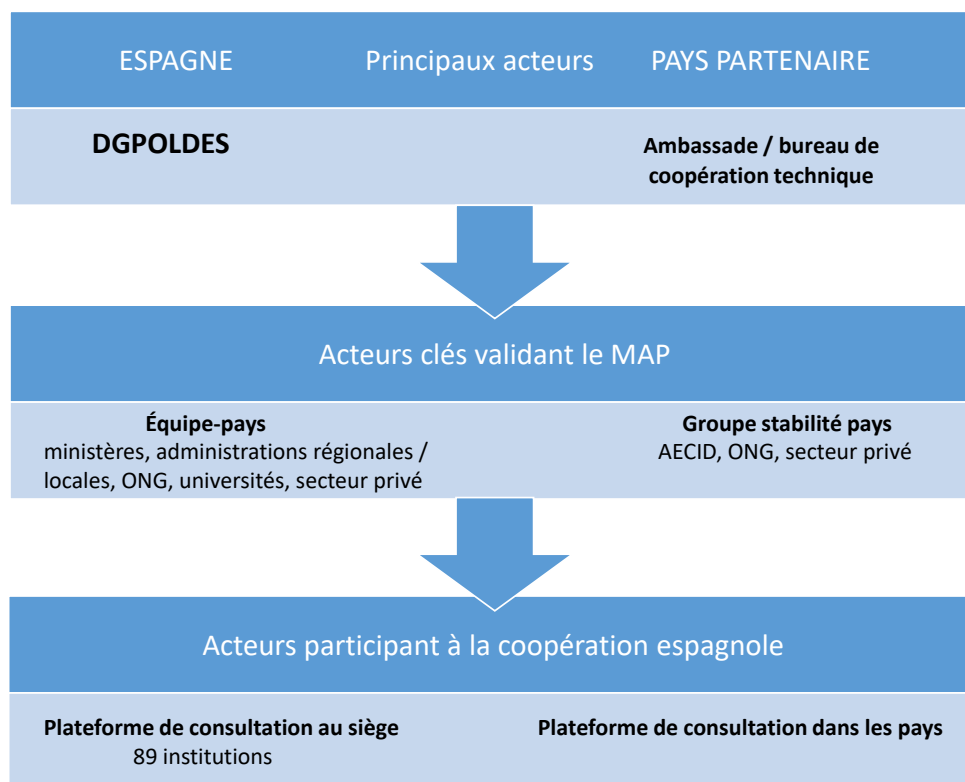
Concevoir et s'engager dans des partenariats horizontaux et inclusifs

Les cadres de partenariat bilatéraux sont un excellent exemple d'approche ascendante et participative, en Espagne comme dans les pays et territoires partenaires

Les cadres de partenariat bilatéraux (MAP) sont des instruments pluriannuels (généralement conclus pour quatre ans) qui précisent de quelle façon le partenariat entre l'Espagne et un pays ou territoire partenaire peut contribuer au développement durable. Le MAP¹³ établit un cadre commun pour la consultation ou la création de partenariats avec tous les acteurs et instruments financés par l'APD espagnole. L'Espagne procède actuellement à l'intégration du TOSSD dans les MAP¹⁴. Les consultations à l'appui de l'élaboration des MAP sont menées en Espagne et au niveau des pays et territoires partenaires (Graphique 3)¹⁵. S'agissant des cadres de partenariat individuels, un sous-ensemble de 89 acteurs impliqués dans la Plateforme de consultation au siège participe aux équipes-pays élargies en Espagne. L'équipe-pays élargie pour le MAP avec la Colombie a rassemblé plus de participants que tous les cadres de partenariat récents, avec 31 institutions impliquées. L'équipe-pays élargie valide le MAP une fois l'accord obtenu de la part des parties prenantes nationales et les deux parties gouvernementales signent le document final.

La coopération espagnole valorise un processus transparent et ouvert, axé sur l'alignement, l'appropriation et les alliances. Depuis le V^e Plan directeur, une nouvelle génération de MAP a été élaborée, parfaitement alignée sur le Programme 2030. Les plans nationaux et sectoriels sont le point de départ de la conception des nouveaux MAP. Le calendrier de validation d'un MAP est souple, si bien qu'il peut être synchronisé avec les cycles de planification nationaux. Un « groupe stabilité pays » se réunit régulièrement au niveau du pays partenaire – y compris en dehors des phases d'élaboration du MAP (Graphique 3). De la même façon, deux commissions se réunissent régulièrement – l'une au niveau stratégique et l'autre au niveau technique. Parmi les participants figurent de hauts responsables du pays partenaire, l'ambassade et le bureau de coopération technique. Des groupes de travail mixtes, qui intègrent des acteurs de la société civile et d'autres parties prenantes, sont constitués au besoin à l'appui de certains domaines ou secteurs spécifiques. Une fois un MAP mis en place, le bureau de coopération technique s'appuie sur les alliances qu'il a établies avec les différentes parties prenantes pour mettre en œuvre les programmes et il est garant de l'alignement des financements bilatéraux. À titre d'exemple, le bureau de coopération technique évalue toutes les propositions de projet émanant des organisations de la société civile (OSC) implantées en Espagne sur la base des critères d'alignement au MAP et de besoins locaux ; ce bureau sollicite également les fonds horizontaux gérés par l'AECID à Madrid, mais n'est pas directement impliqué dans la programmation du FONPRODE. L'Espagne et ses pays partenaires cofinancent différents programmes, ce qui est une caractéristique courante de la coopération espagnole, contribuant à garantir l'adéquation des programmes et une pleine appropriation par les parties prenantes locales.

Graphique 3. Le processus participatif de l'Espagne pour la conception et le suivi des MAP implique tous les acteurs



Source : illustration des auteurs fondée sur une présentation de l'AECID à l'équipe d'examen par les pairs.

Toutes les parties prenantes apprécient le processus des MAP et la confiance qu'il instaure, et le considèrent comme un facteur essentiel du succès de la coopération espagnole pour le développement. Le dialogue permanent entre les pays partenaires et les autorités espagnoles sur le terrain montre que la coopération espagnole est tout autant une question de réseaux, de connaissances et d'expertise que de ressources financières. Le fait que la coopération espagnole propose un programme fortement ancré au niveau local, en intervenant au sein des communautés et aux côtés des ONG locales, tout en apportant une coopération technique et financière aux niveaux régional et national, implique que l'Espagne est en mesure de rapporter un large éventail de besoins, d'encourager le dialogue politique et de faire entendre des voix qui seraient autrement ignorées. La crédibilité de l'Espagne en Colombie est renforcée par l'expérience et l'expertise de ses municipalités et communautés autonomes dans la transmission de messages et la mise en œuvre de programmes. À titre d'exemple, des parlementaires et des représentants de la société civile de la Communauté autonome de Catalogne et de la ville de Barcelone ont pu rencontrer directement des représentants des autorités locales en Colombie : forts de leur expérience, ils ont rappelé combien il est important pour la Colombie de rétablir une forme de dialogue, de se mobiliser en faveur des droits de la personne et de faire du processus de paix une priorité politique¹⁶. Le MAP 2020-2024 a ainsi pu conserver un volet axé sur les droits humains.

Les pays et territoires partenaires ont conscience de la valeur ajoutée de l'Espagne en tant que partenaire de confiance, à la fois à l'écoute et soucieux de faire preuve de souplesse dans sa programmation, dans les limites des réglementations. Le dialogue continu entre les autorités locales et la coopération espagnole par le biais de l'ambassade et du bureau technique est déterminant pour maintenir une approche flexible, pouvant s'adapter aux demandes et besoins variés des parties prenantes.

Les premiers éléments donnent à penser que cette approche participative, horizontale et égalitaire est également valable en dehors de l'Amérique latine et des Caraïbes (une région où les intérêts commerciaux, culturels et historiques de l'Espagne peuvent éclipser l'importance de ses activités de coopération), démontrant à quel point cette façon de faire est ancrée dans la coopération espagnole. Les partenaires sont également sensibles à l'expertise de l'Espagne dans des domaines tels que les droits de la personne, l'égalité femmes-hommes, la coopération décentralisée et la diversité culturelle, ainsi qu'à l'usage qui est fait de cette expertise dans sa programmation pour toucher les personnes les plus marginalisées et les plus vulnérables (Encadré 2). La confiance que l'Espagne a établie avec ses partenaires dans ces domaines se reflète dans les ODD prioritaires des MAP actuels : égalité entre les sexes (ODD 5) ; eau propre et assainissement (ODD 6) ; paix, justice et institutions efficaces (ODD 16) ; villes et communautés durables (ODD 11).

Encadré 2. Atteindre les populations les plus vulnérables de Colombie par la préservation culturelle, le soutien aux migrants et la formation

Environ 9 % de la population colombienne est d'ascendance africaine et 4.4 % est autochtone. Ces groupes représentent près de la moitié des 9 millions de victimes des conflits déplacées de force depuis 1985. Ils subissent une plus forte pauvreté multidimensionnelle, exacerbée par la pandémie de COVID-19 et les mouvements sociaux. Les jeunes sont tout particulièrement touchés par la violence, l'exclusion et la pauvreté, et un nombre important des jeunes déplacés et déscolarisés sont recrutés par des groupes armés. En outre, depuis 2015, 1.73 million de réfugiés vénézuéliens ont franchi la frontière, constituant aujourd'hui un autre groupe potentiellement marginalisé (MAUC, 2021^[10]).

Le cadre de partenariat 2020-24 entre l'Espagne et la Colombie (son MAP) vise avant tout à éliminer les disparités en termes de revenus, d'accès aux soins de santé et à l'éducation au sein de la population colombienne (MAUC, 2021^[10]). La coopération de l'Espagne se concentre sur deux régions de la côte du Pacifique (Nariño et Chocó), dont les populations sont les plus touchées par la violence et la pauvreté, et qui font partie des programmes de développement axés sur les territoires prioritaires du gouvernement colombien (PDET, Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial). S'appuyant sur sa longue expérience de travail pour la paix et l'intégration, l'Espagne investit dans les groupes sociaux locaux et la société civile, ainsi que dans la fourniture de services de base.

En 1992, l'AECID a lancé un programme d'écoles-ateliers, « *escuelas taller* », qui est devenu un programme national en 2009. Ce programme s'inspire d'un modèle utilisé en Espagne pour former les jeunes à des métiers liés au patrimoine culturel (Encadré 5). À un niveau plus profond, ces écoles visent à former des citoyens capables de travailler dans des conditions harmonieuses et d'être des agents de changement pour insuffler une culture de paix (Programme national d'écoles-ateliers, 2016^[11]). Outre son soutien aux régions prioritaires et aux *escuelas taller*, l'Espagne mobilise une coopération financière supplémentaire pour atteindre les populations les plus vulnérables. En coopération avec la Banque interaméricaine de développement, l'AECID a récemment signé un accord avec la municipalité de Barranquilla, qui a récemment accueilli 140 000 migrants et réfugiés vénézuéliens (BID, 2021^[12]). En vertu de cet accord, l'Espagne a consenti un prêt de 45 millions EUR (financement remboursable) accordé par le FONPRODE, couvert par une garantie souveraine de la Colombie, et un don de 5 millions EUR pour financer des projets environnementaux et aider les migrants à accéder aux services urbains (AECID, 2021^[13]).

Du fait de la faiblesse des institutions, l'Espagne, comme d'autres partenaires, a travaillé avec des entités locales de coordination pour gérer les ressources provenant de la coopération espagnole et du Fonds fiduciaire de l'UE pour la paix en Colombie, délégué à la coopération espagnole. Les parties prenantes font état de difficultés liées à la gestion des ressources, telles que la longueur des processus, des procédures mal adaptées aux conditions locales et le fait que les décideurs ne sont pas présents

sur place pendant l'intégralité du cycle de mise en œuvre. L'AECID travaille avec souplesse pour identifier des solutions liées, d'une part, à son soutien aux organisations de base et à l'économie majoritairement informelle sur le terrain et, d'autre part, au manque d'orientations et de manuels adaptés en provenance de Madrid. La résolution de ces défis se fait pour l'essentiel au cas par cas mais les enseignements tirés ne sont pas toujours partagés au sein du système (Kalidadea, 2015^[14]).

Source : AECID (2021^[13]), *La AECID contribuirá a la integración de los migrantes y refugiados venezolanos en Colombia a través de su cooperación financiera* [L'AECID contribue à l'intégration des immigrés et réfugiés vénézuéliens en Colombie à travers sa coopération financière], www.aecid.es/ES/Paginas/Sala%20de%20Prensa/Noticias/2021/2021_07/08_barranquilla.aspx

BID (2021^[12]), *IDB To Approve \$1.25 Billion in Operations for Colombia in 2021* [La BID va débloquer 1.25 milliard USD pour un soutien opérationnel en Colombie en 2021], www.iadb.org/en/news/idb-approve-125-billion-operations-colombia-2021

Kalidadea (2015^[14]), *Evaluación intermedia del proyecto: Unidad de gestión del Programa Nacional Escuelas Taller de Colombia - herramientas de paz en Colombia* [Évaluation à mi-parcours du projet d'unité de gestion du Programme national d'écoles ateliers de la Colombie – des outils pour la paix],

http://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/evaluacion_intermedia_escuela_taller_colombia.pdf

MAUC (2021^[10]), *Marco de Asociación País Colombia - España 2020-2024* [Cadre de partenariat pays Colombie-Espagne 2020-2024], <https://www.aecid.org.co/index.php?idcategoria=2464>

Programa Nacional de Escuelas Taller (2016^[11]), *Caja de Herramientas - Cultura de Paz* [Boîte à outils pour la Culture de paix], www.aecid.org.co/recursos_user/Final%20-%20Caja%20de%20herramientas.pdf

Les MAP proposent des stratégies globales couvrant l'ensemble des instruments et des modalités proposés par l'Espagne

Les MAP dressent l'inventaire des instruments et modalités, permettant de donner une vision globale des investissements potentiels sur la période. Les instruments de coopération pour le développement de l'Espagne comprennent le soutien bilatéral sous forme de bourses, la coopération technique et financière, les fonds thématiques et le soutien multilatéral. Les MAP s'appuient sur différentes modalités : financement remboursable (prêts), partenariats public-privé, soutien aux ONG, coopération triangulaire et fonds d'innovation. Une nouvelle section consacrée aux risques et à la programmation identifie, dans les MAP, les risques internes (liés au processus global des MAP) et externes (politiques, institutionnels, sociaux, économiques et environnementaux). Il existe un intérêt politique évident, à la fois pour l'Espagne et pour ses partenaires, à impliquer davantage les acteurs du secteur privé local et espagnol dans le processus de conception et de consultation des MAP et des programmes par pays. Jusqu'à présent, cela ne s'est pas traduit par des investissements concrets sous la forme de partenariats public-privé sur le terrain, malgré le chevauchement évident des réseaux commerciaux et de développement de l'Espagne, comme en témoigne le projet TECNICAFE en Colombie (voir Optimiser le financement du développement).

L'Espagne a fait de grands progrès pour intégrer la coopération décentralisée dans les MAP, conformément aux recommandations du précédent examen par les pairs (Annexe A). Pour la première fois en Colombie, la conception du MAP 2020-24 a impliqué directement des autorités décentralisées espagnoles dans les commissions techniques et mixtes du groupe-pays. Cette initiative du bureau de coopération technique à Bogotá était importante étant donné que les communautés autonomes et les municipalités financent directement les programmes en Colombie et que les synergies potentielles avec d'autres programmes auraient été moins facilement identifiables à partir de discussions à Madrid. Bien qu'un manuel méthodologique publié par la DGPODES aide à orienter et à coordonner la participation des différents acteurs, le processus repose sur la bonne volonté des divers acteurs impliqués et les échanges informels. Il n'est donc guère surprenant que le processus intensif des MAP dépende autant de la qualité et de l'implication des responsables de l'AECID dans chaque bureau de coopération technique. La qualité du personnel dans les bureaux de coopération technique est clairement perçue comme un point fort de la coopération espagnole, malgré le nombre limité d'experts techniques dans certains bureaux – sujet qui mériterait une réflexion plus approfondie dans le contexte de la réforme globale (voir S'adapter

à l'objectif : un engagement renouvelé en faveur de la coopération internationale exigeant une réforme globale).

L'Espagne accorde une attention particulière à la programmation conjointe avec l'UE et les MAP comportent une section précisant comment mobiliser la coopération pour le développement des États membres et des institutions de l'UE. Le processus d'élaboration des MAP requiert une forte mobilisation de personnel¹⁷ ; les autres partenaires ont donc tout intérêt à s'appuyer sur les résultats de ces consultations et sur les atouts de chacun pour concevoir des programmes conjoints de l'UE. Aujourd'hui, les gouvernements partenaires d'Amérique latine et des Caraïbes perçoivent l'Espagne comme une passerelle vers la coopération de l'UE et ils comptent sur elle pour les aider à déterminer comment tirer le meilleur parti des différents instruments de l'UE. Cela est certainement lié au fait que l'Espagne met en œuvre une grande partie de la coopération déléguée de l'UE et que les stratégies de l'Espagne et de l'UE en matière de coopération concordent souvent fortement ; mais cela tient aussi au fait que l'Espagne et l'UE cofinancent de nombreux programmes. Par ailleurs, il serait important de voir comment les équipes-pays élargies implantées à Madrid coopèrent avec Bruxelles pour exploiter au mieux la coopération Espagne-UE.

La diversité des partenariats peut rendre plus complexe la conception de programmes ciblés et prévisibles

En s'adaptant pleinement au contexte et aux priorités locales, l'approche participative de l'Espagne en matière de programmation peut rendre la hiérarchisation des priorités difficile. Lors de la préparation des MAP, les parties prenantes s'interrogent généralement sur la manière de concentrer les actions de l'Espagne. À titre d'exemple, un examen du précédent MAP avec la Colombie révèle qu'acteurs et actions ont été fragmentés sur 786 projets au cours de la période 2015-19 pour un programme de coopération pour le développement d'un budget total de 69.5 millions EUR. Cet examen suggère que la coopération espagnole gagnerait à adopter une approche plus intégrée (LPIC, 2019^[15]). Le processus d'élaboration des MAP, les compressions budgétaires survenues ces dernières années et la fragmentation des processus décisionnels (voir ci-dessous) ont pu engendrer de longs catalogues de projets et programmes de relativement petite taille. Des entretiens ont aussi révélé que le report d'engagements des exercices antérieurs, en raison de retards, rend quasi inévitable la fragmentation du portefeuille malgré les efforts de ciblage déployés. L'Espagne est parvenue à mieux cibler son programme en Colombie en procédant entre autres à un alignement étroit avec le processus de paix de ce pays et à la définition de zones géographiques prioritaires (Encadré 5).

Si les MAP représentent un engagement politique de la part de l'Espagne et de ses partenaires, le financement relève quant à lui du court terme. Les stratégies-pays à quatre ou cinq ans doivent tenir compte du fait que les budgets ne sont élaborés qu'annuellement, ce qui rend les financements futurs imprévisibles. S'il existe des solutions créatives pour pallier le défaut de programmation pluriannuelle¹⁸, leur utilisation est rare. Outre la programmation pluriannuelle, la coopération espagnole a également largement recours aux appels à propositions pour allouer les financements non remboursables (dons), pour lesquels la demande est souvent supérieure à l'offre, notamment pour le financement des OSC. **L'introduction de procédures de soutien à long terme permettrait de relever ce défi (Recommandation 5).**

La prévisibilité à moyen terme de l'Espagne demeure nettement inférieure à la moyenne du CAD selon le rapport de suivi du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (OCDE/PNUD, 2019^[16]). Les réductions importantes du budget de l'APD, le processus de budgétisation annuel et le fait que les décisions sont prises par différents acteurs à différents endroits et à différents moments sont autant de raisons expliquant le manque de ressources prévisibles au cours des dix dernières années. Le cofinancement avec d'autres partenaires bilatéraux et multilatéraux a permis à l'Espagne d'obtenir des financements à plus long terme, susceptibles d'entraîner des changements plus

structurels. La pleine implication de l'équipe-pays élargie de Madrid dans la conception et l'approbation des MAP permet *a minima* de rendre publics les engagements de l'Espagne au regard de résultats précis, et contribue à garantir autant que possible le respect par l'Espagne de son accord de partenariat.

Bien que plusieurs acteurs de la coopération espagnole considèrent les priorités des MAP comme une vision globale de l'engagement de l'Espagne en faveur d'un pays ou d'un territoire, ils ne se sentent pas nécessairement tenus de les respecter dans la poursuite de leurs activités. Malgré leur alignement avec les priorités du MAP, les acteurs de la société civile espagnole ont généralement l'impression que le MAP incarne davantage un engagement intergouvernemental qui n'oriente pas nécessairement leurs activités. L'implication d'un vaste groupe de parties prenantes, dont les ONG, lors des consultations relatives au MAP reflète davantage l'engagement fort à coopérer avec l'AECID qu'envers le MAP en tant que tel.

Si le bureau de coopération technique est responsable de l'élaboration du MAP, il ne peut, dans les faits, superviser l'ensemble des programmes mis en place dans un pays ou un territoire. En outre, la coopération financière ou technique apportée par le FONPRODE ou le Fonds de coopération pour l'eau et l'assainissement (FCAS) est rarement initiée par le bureau de coopération technique et intervient souvent en marge de la planification du MAP. Il est difficile d'imaginer que la configuration actuelle du bureau de coopération technique – avec son équipe-pays relativement restreinte – puisse permettre de garantir la cohérence et l'intégrité du MAP, même si le bureau prenait toutes les décisions en matière de programmation. Une part importante du budget affecté au financement de la coopération espagnole et de la coopération décentralisée repose sur des appels à propositions pour la société civile, des fonds thématiques alloués entre les différents partenaires sur la base de propositions, des bourses et la coopération financière – et ces éléments sont en majorité gérés par des processus en Espagne. En outre, les reports en raison de retards dans l'exécution d'engagements passés peuvent, pour une large part, déterminer les domaines et ressources que le bureau de coopération technique doit considérer en priorité, même s'ils ne sont pas essentiels pour le MAP en cours. **L'Espagne pourrait envisager une approche stratégique plus intégrée de sa coopération pour le développement, centrée sur des priorités communes et liant sa coopération technique et sa coopération financière (Recommandation 2).**

La gestion axée sur les résultats dans le cadre des MAP est encore en cours d'amélioration

Les nouveaux MAP reflètent mieux les résultats que l'Espagne souhaite obtenir avec l'ensemble de ses partenaires. L'examen par les pairs de 2016 a recommandé à l'Espagne de développer des outils appropriés pour suivre et analyser les résultats (Annexe A). Il reste encore du chemin à parcourir. La nouvelle génération de MAP comprend un cadre de résultats fondé sur les ODD et les plans nationaux. Les cadres de résultats des MAP sont en outre négociés et approuvés par le partenaire et l'Espagne par le biais du comité technique. Le cadre de résultats porte sur deux niveaux : 1) les résultats en matière de développement du pays partenaire ; et 2) les résultats intermédiaires liés au MAP (Tableau 1). Les indicateurs de performance ou de résultats du projet sont ventilés par sexe, zone géographique et origine ethnique pour la reddition de comptes interne et sont liés aux résultats intermédiaires, mais ils ne sont pas intégrés au cadre logique du MAP. Dans un tableau distinct, le cadre précise clairement les rôles des différents acteurs (orientation, participation ou contribution) au regard de chaque résultat intermédiaire.

Tableau 1. Exemple de cadre de résultats : le MAP avec la Colombie

ODD		Priorités définies par la Colombie			Priorités définies par la coopération espagnole	
ODD principal	ODD secondaire	Stratégie nationale ou plan de développement	Priorités thématiques de la Stratégie nationale de coopération	Résultats en matière de développement	Actions prioritaires du V ^e Plan directeur de la coopération espagnole (2018-21)	Résultats intermédiaires du MAP avec la Colombie
ODD 1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde Cibles 1.1, 1.2, 1.3, et 1.6	ODD 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ODD 10 : Réduire les inégalités entre les pays et en leur sein	III. Équité B. Qualité, efficacité et durabilité de la santé pour tous XV. Gestion publique A. Transformation de l'administration publique	E. Phénomènes migratoires	Les institutions colombiennes sont renforcées pour accompagner les immigrants vénézuéliens, les personnes rapatriées et les communautés hôtes.	Objectif 1.3. Mettre en place des systèmes et des mesures de protection sociale adéquats Objectif 3.2. Renforcer le système de santé afin de se préparer aux urgences et y faire face Objectif 3.3. Améliorer l'accès à la santé sexuelle et reproductive	Les immigrants vénézuéliens, les rapatriés colombiens et les communautés hôtes en situation précaire peuvent bénéficier de services de qualité dans divers domaines (soins de santé, sécurité alimentaire et nutrition, conditions de vie et transferts monétaires) dans les villes considérées comme prioritaires par l'administration nationale.

Source : AECID (2021^[10]), *Marco de Asociación País Colombia - España 2020-2024* [Cadre de partenariat pays Colombie-Espagne 2020-2024]

www.aecid.org.co/recursos_user/documentos/2021%20docs/Marco%20de%20asociacion%20pais%20Colombia%20Espana%202020%202024.pdf

Les nouveaux MAP font l'objet d'un examen annuel au titre de la redevabilité, contribuant ainsi à l'adaptation des programmes. Le processus global des MAP prévoit désormais un suivi annuel au niveau des résultats intermédiaires. Dans une optique de redevabilité, les rapports seront partagés avec tous les partenaires au sein des commissions techniques des pays partenaires. La diversité des acteurs de la coopération espagnole intervenant sur les projets et programmes, chacun avec leurs propres systèmes de suivi et d'évaluation et leurs partenaires d'exécution, peut compliquer la consolidation et la gestion axée sur les résultats à un niveau plus stratégique, ainsi que la collecte des informations nécessaires à la prise de décision. Au-delà de l'établissement de rapports sur les progrès accomplis, on ne sait pas très bien de quelle façon le MAUC et l'AECID utilisent ces informations dans leurs processus décisionnels, ou quelles sont leurs capacités à mener des analyses à partir des données qu'ils collectent.

Il demeure difficile, pour l'ensemble des membres impliqués, d'évaluer les résultats auxquels l'Espagne contribue mais qui sont moins facilement mesurables (voir Mobiliser l'expertise publique pour renforcer et mettre en commun les connaissances). Pourtant, comme en témoignent les réalisations en Colombie, le soutien apporté par l'Espagne à la réforme systémique et à la paix, par le renforcement des politiques juridiques et publiques et des investissements dans des projets de plus petite envergure par le biais des OSC, s'est traduit par des résultats durables à moyen et long termes. De nouveaux outils sont en cours d'élaboration à Madrid pour évaluer ces résultats. Les cadres de résultats ne sont pas uniformes entre les différents pays et territoires et il est aujourd'hui difficile de définir des indicateurs de référence en l'absence de systèmes fonctionnels pour communiquer ces informations. **La poursuite des efforts de mesure des résultats au niveau local pourrait contribuer à éclairer la conception des programmes futurs, au niveau des pays et au-delà, et à tirer de façon systématique les enseignements de la coopération espagnole (Recommandation 8).**

Mobiliser l'expertise publique pour renforcer et mettre en commun les connaissances

L'Espagne s'appuie sur la coopération technique publique dans l'ensemble de son système

Une caractéristique essentielle de la coopération pour le développement de l'Espagne est le recours à l'expertise du secteur public pour renforcer les capacités des administrations publiques et soutenir les réformes des politiques publiques dans les pays et territoires partenaires. La loi de 1998 sur la coopération internationale fait de la coopération technique l'instrument principal de la coopération internationale (Agence d'État Bulletin officiel de l'État, 1998^[2]). En instaurant une confiance mutuelle, en favorisant le dialogue et en offrant un espace propice à l'apprentissage entre pairs, la coopération technique publique peut contribuer à l'élaboration de politiques publiques efficaces dans les pays et territoires partenaires, à l'appui d'un développement inclusif et durable.

En Espagne, cette approche est développée au niveau central comme local. Les administrations publiques espagnoles, y compris celles des communautés autonomes et des entités locales, apportent leurs connaissances et leur expérience, tandis que les agences de coopération espagnoles fournissent les méthodologies indispensables à l'obtention de résultats en matière de développement et à l'optimisation de la gestion et de la reddition de comptes. Pour ce faire, l'Espagne s'appuie sur deux institutions aux méthodes de travail similaires : (1) l'AECID, responsable des programmes INTERCOONECTA et COO-TEC (*Programa Latinoamericano de Cooperación Técnica*, ou Programme de coopération technique avec l'Amérique latine), le premier étant déployé à l'échelon régional, le second dans le cadre de la coopération bilatérale ; et (2) la FIIAPP (Fondation internationale et ibéroaméricaine pour l'administration et les politiques publiques). Ces deux institutions sont décrites ci-après.

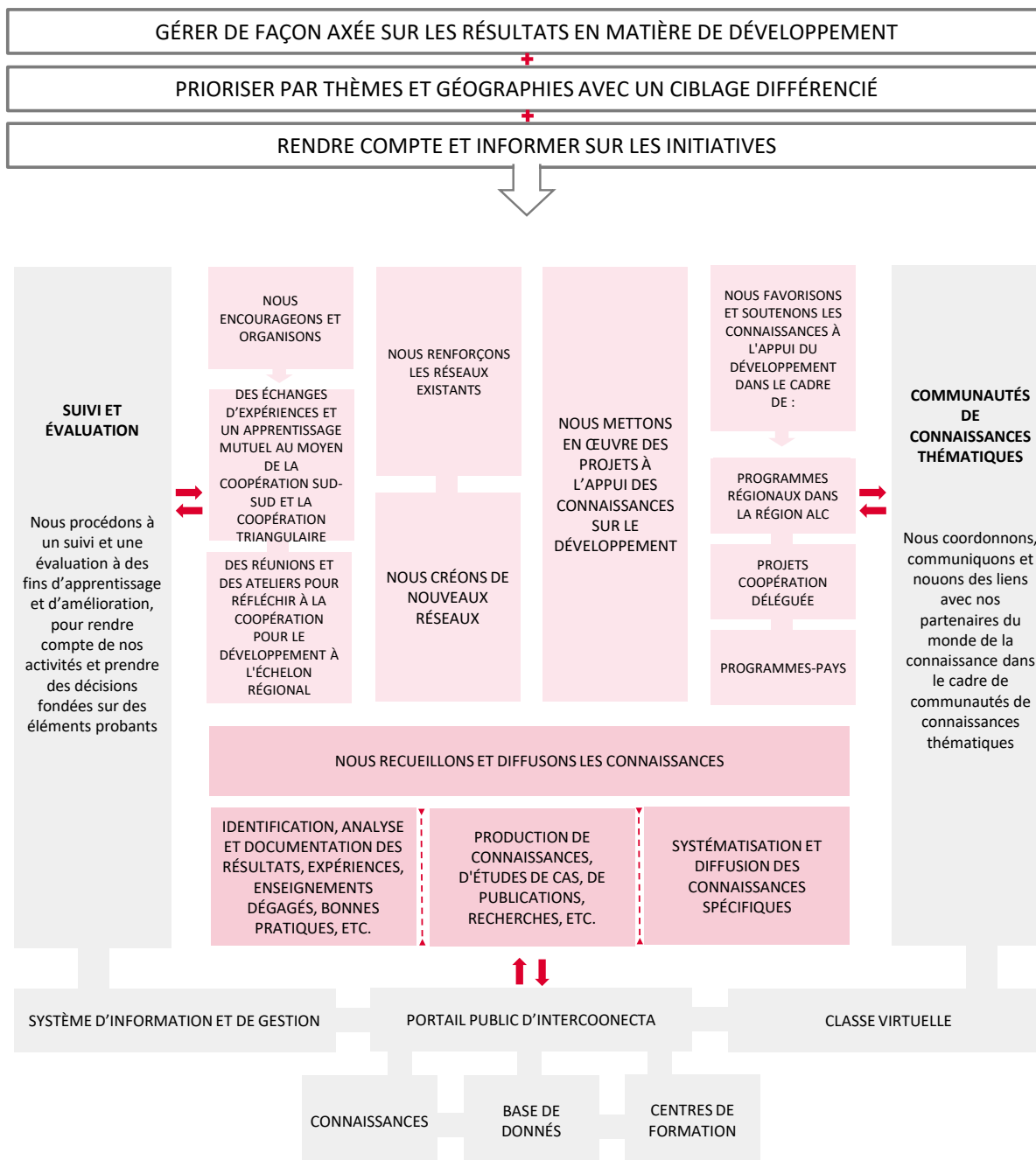
L'objectif du programme INTERCOONECTA¹⁹ est d'établir des partenariats de connaissances à l'appui du développement par le biais de l'apprentissage et de la collaboration entre les fonctionnaires d'Amérique latine et des Caraïbes. Sa mise en œuvre s'appuie sur un réseau de quatre centres régionaux de formation, chacun consacré à des thèmes spécifiques présentant un intérêt pour la région (Graphique 4)²⁰. Sur la base des besoins identifiés par les centres de formation, les institutions publiques espagnoles conçoivent les programmes de formation, sous la forme de séminaires, d'ateliers et de réunions, qui sont ensuite dispensés dans les centres de formation, en présentiel ou dans une salle de classe virtuelle. L'AECID prévoit, dans une prochaine étape, de mobiliser ses centres de formation régionaux pour en faire des pôles d'innovation. Ce faisant, l'agence pourrait collaborer étroitement avec les bureaux de coopération technique de chaque région pour recenser les acteurs de l'innovation et leurs résultats au niveau local, avant d'envisager d'étendre ces innovations à l'échelle de la région, notamment par le biais de la coopération triangulaire.

INTERCOONECTA contribue également aux programmes horizontaux de l'AECID,²¹ qui mobilisent l'assistance technique pour faciliter le partage des connaissances à l'échelle des programmes et tirer parti des complémentarités lorsque cela est possible. À titre d'exemple, le programme COO-TEC œuvre, de façon bilatérale, à faciliter les missions et la prestation de services de conseil en envoyant des experts espagnols ou des représentants officiels des pays partenaires en mission ou en prestation de conseil dans des pays tiers.

La FIIAPP a recours à une méthodologie similaire, sans toutefois faire appel aux centres de formation de l'AECID. Elle apporte son soutien à l'apprentissage mutuel, au renforcement des capacités et à la mise en commun des connaissances, des expériences et des pratiques entre les administrations publiques, afin de promouvoir la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques, et de renforcer les capacités institutionnelles. N'étant pas limitée aux territoires géographiques ou aux thèmes identifiés dans les plans directeurs, la FIIAPP mène principalement ses activités dans les

domaines prioritaires de la politique étrangère des institutions espagnoles. Une caractéristique de la fondation est qu'au niveau régional et multi-pays, elle met en œuvre la coopération déléguée de l'UE et les jumelages plutôt que le programme bilatéral de l'Espagne.

Graphique 4. Le modèle INTERCOONECTA : mobiliser le savoir pour obtenir des résultats en matière de développement



Note : CSST : coopération Sud-Sud et triangulaire ; ALC : Amérique latine et Caraïbes

Source : AECID (2016^[17]), INTERCOONECTA - *The Spanish Cooperation Plan for Knowledge Transfer, Exchange and Management in Latin America and the Caribbean*, www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Divulgaci%C3%B3n/Planintercoonecna.pdf.

Les échanges entre pairs permettent de créer des alliances régionales durables et d'associer les pays à revenu intermédiaire à la réalisation des ODD

Les approches d'apprentissage entre pairs permettant d'envisager les enjeux communs à travers un prisme local, régional et international ont abouti à la création de réseaux et de communautés de pratique durables, en particulier dans la région ibéroaméricaine. À l'échelon local, des tables rondes pays (« *mesas país* ») facilitent le partage des connaissances entre les participants par la mise en place d'une approche à l'échelle de l'ensemble de l'administration, aussi bien dans les partenaires de développement que dans les pays et territoires partenaires (Encadré 3). En Amérique latine, l'Espagne a également œuvré à la mise en place d'enceintes régionales dédiées à l'apprentissage mutuel qui abordent des enjeux transnationaux ou transfrontaliers intéressants plusieurs pays de la région²². La plupart des réseaux initialement créés ou financés par l'Espagne, comme l'Association ibéroaméricaine des ministères publics, sont désormais autonomes. Le fait que ces réseaux sont demeurés actifs tout au long de la pandémie de COVID-19 illustre leur valeur ajoutée pour les participants. Si ces réseaux sont utiles pour soutenir durablement les échanges et la production de connaissances, ils peuvent également contribuer à l'intégration régionale et au plaidoyer à l'échelle de la région. La Conférence des directeurs ibéroaméricains de l'eau (*Conferencia de Directores Iberoamericanos del Agua*) a ainsi mobilisé deux de ses réseaux thématiques consacrés à l'eau et à l'environnement pour établir des positions communes pour la 26^e Conférence des parties (COP26) sur le changement climatique.

Les approches entre pairs facilitent également l'engagement auprès des pays à revenu intermédiaire. Le V^e Plan directeur place la coopération technique au cœur de la stratégie différenciée poursuivie mondialement. L'Espagne prévoit de recourir davantage à la coopération technique et au dialogue sur les politiques à mener à mesure que les pays et les territoires progressent sur la voie du développement. Le dialogue sur les politiques à mener ainsi que la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire peuvent faire progresser les efforts des pays à revenu intermédiaire pour préserver des biens publics régionaux et mondiaux²³. Les dialogues sectoriels régionaux, menés en étroite coordination avec les programmes de l'UE, facilitent en outre le travail de plaidoyer et l'intégration de problématiques complexes, telles que le genre, les inégalités, l'environnement et la cohérence des politiques, dans les politiques publiques, notamment en Amérique latine.

Alors qu'elle renforce son engagement en Afrique, l'Espagne peut s'appuyer sur son approche appréciée de la coopération technique publique : une relation horizontale fondée sur le dialogue entre pairs, la confiance mutuelle, des réseaux durables d'experts et de décideurs conçus autour de besoins communs, et l'expertise d'administrations spécialisées pouvant fournir un appui technique.

Encadré 3. *Mesas país* : la recherche de solutions entre pays et gouvernements¹

L'intégration des volets économiques, sociaux et environnementaux dans le cadre du Programme de développement à l'horizon 2030 nécessite la collaboration de divers pans des administrations pour favoriser les synergies, gérer les arbitrages et éviter ou réduire au minimum les effets secondaires néfastes des mesures prises pour relever les défis du développement, que ce soit aux échelons local, régional ou mondial, dans un ou plusieurs secteurs. Si certains pays et territoires ont mis en place des structures officielles de coordination à haut niveau, celles-ci n'associent pas forcément la totalité des partenaires de développement et peuvent manquer de l'impulsion nécessaire pour concevoir des solutions durables face aux enjeux communs.

La Fondation ibéroaméricaine pour l'administration et les politiques publiques (FIIAPP) a élaboré, dans le cadre d'Eurosocial+ et d'autres programmes régionaux de l'UE, une méthodologie destinée à faciliter le dialogue structuré entre pairs sur les enjeux du développement. Cette méthodologie est connue sous l'appellation « *mesas país* », ou tables rondes pays. Ces tables rondes rassemblent des représentants des principaux organismes publics des gouvernements partenaires, des institutions de l'UE et des États membres de l'UE, afin de définir et d'adopter, sur un mode transversal, multisectoriel et participatif, un programme de travail autour de priorités communes destiné à relever des enjeux de développement sectoriels et multidimensionnels. Elles favorisent l'émergence d'un engagement commun des parties prenantes vers des objectifs partagés, conformément aux ambitions de l'approche adoptée plus récemment par le réseau *Team Europe*¹.

Ces tables rondes contribuent à la réussite des programmes régionaux – en particulier en favorisant leur adaptation aux contextes nationaux. La FIIAPP a ainsi récemment coordonné deux expériences pilotes menées avec des administrations publiques au Costa Rica et en Équateur et destinées à coordonner la réponse face au COVID-19 dans le cadre d'initiatives de *Team Europe*. Ces dispositifs de dialogue structuré ont aidé les pays et territoires partenaires, ainsi que les partenaires de développement, à concevoir une réponse coordonnée et cohérente face aux demandes et aux besoins locaux, et à définir les priorités des réformes des politiques et des institutions publiques à l'échelon local.

Les partenaires considèrent que l'un des facteurs clés de réussite est l'association des institutions pertinentes des pays et territoires partenaires et des États membres de l'UE au dialogue politique sectoriel, aux côtés des ministères intervenant dans la coopération technique publique. Les échanges entre pairs ont conduit à un dialogue reposant sur la confiance, qui a permis d'améliorer l'évaluation des besoins et des résultats escomptés.

Note : Cette pratique est décrite plus en détails sur la plateforme « Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement » (www.oecd.org/development-cooperation-learning). ¹ Le concept de *Team Europe* a été lancé dans le cadre de la réponse mondiale de l'UE à la pandémie de COVID-19 en avril 2020, afin de faciliter la coordination entre les principaux partenaires. Les activités *Team Europe* sont des activités communes menées par l'UE, ses États membres et les institutions européennes de financement du développement, ciblées sur un secteur spécifique.

Source : Di Ciommo et Sergejeff (2021^[18]), *Getting up to Speed: The EU and the Development in Transition Agenda*, <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/Getting-Up-To-Speed-EU-Development-In-Transition-Agenda-ECDPM-Discussion-Paper-302-2021.pdf>; Illan et Schneider (2019^[19]), *Study on the EU and its Member States Mobilising Public Sector Expertise for Development - Final Report*, www.dev-practitioners.eu/media/documents/Session_2_-_PSE_Study_Phase_1_0_compressed_1.pdf.

Une meilleure intégration de l'assistance technique pourrait améliorer la complémentarité et renforcer les connaissances internes

Dans certains cas, l'Espagne est parvenue à associer coopération technique publique et soutien financier au sein d'un programme unique afin d'améliorer le cadre stratégique, puis de faciliter la fourniture de services. Cette approche a notamment permis au Fonds FCAS d'aider l'État plurinational de Bolivie (ci-après « la Bolivie ») à réformer ses plans et stratégies nationaux afin de mieux intégrer les volets liés à l'environnement, aux sécheresses et à la gestion des réseaux de drainage urbain dans sa planification, et d'assurer la fourniture de ces services dans les régions périurbaines (MAUC, 2017^[20]).

Cependant cette approche complémentaire n'est pas systématiquement mise en œuvre, en partie parce que le cadre institutionnel est considéré comme trop complexe par certaines parties prenantes (Conseil de la coopération pour le développement, 2020^[7]). Plusieurs acteurs (FIIAPP, AECID, Fondation Carolina, communautés autonomes et municipalités) contribuent à mobiliser l'expertise du secteur public. En dépit de méthodes de travail similaires, ils sont dotés de financements propres et poursuivent des priorités spécifiques. La FIIAPP, qui met essentiellement en œuvre la coopération déléguée de l'UE et les

programmes de jumelage, ne participent pas toujours au processus de planification des cadres de partenariat avec les pays. Bien que consultée, elle n'est pas tenue d'aligner ses activités sur celles de ces cadres et intervient principalement dans les domaines prioritaires de la politique étrangère. **Une approche plus intégrée, ciblée sur des priorités communes et établissant des liens entre les volets techniques et financiers de la coopération permettrait de remédier à cette situation (Recommandation 2).**

Il serait également possible de mieux relier les soutiens bilatéraux et régionaux. L'objectif de la FIIAPP est d'établir des liens entre les initiatives nationales de réforme et la concertation à l'échelon régional par le biais des programmes régionaux de l'UE dont elle assure la gestion. Les centres de formation implantés par l'Espagne en Amérique latine ont par ailleurs une dimension bilatérale et régionale. Leurs activités ne sont toutefois coordonnées qu'au cas par cas avec le portefeuille bilatéral de l'AECID, en dépit des efforts déployés pour accroître les synergies avec le soutien technique apporté par le programme COO-TEC (AECID, 2016_[17]). En d'autres termes, il arrive que les centres de formation collaborent avec des partenaires locaux qui interviennent également dans les activités menées au titre du portefeuille bilatéral, sans que les complémentarités entre les programmes ne soient mises à profit.

Les procédures de mobilisation des experts du secteur public sont en outre complexes en raison du manque d'incitation pour les administrations publiques espagnoles à sélectionner et motiver leur personnel ; d'une coordination limitée ; d'un accès limité à l'expertise du secteur public des administrations décentralisées ; et du peu d'incitations professionnelles pour les fonctionnaires à participer aux activités de développement.

La coordination limitée entre le programme bilatéral et les autres acteurs de la coopération espagnole réduit également la capacité de l'Espagne à transférer la connaissance acquise dans le cadre de son assistance technique à chacune des institutions en charge de la coopération pour le développement. La large diffusion des produits fondés sur la connaissance créés dans le cadre des différents programmes et les efforts récents déployés pour bâtir une plateforme de connaissances partagées constituent une première étape. **Une approche institutionnalisée et stratégique de la gestion des connaissances au sein du système espagnol de coopération pour le développement (Recommandation 7) permettrait d'accélérer cette évolution** (voir S'adapter à l'objectif : un engagement renouvelé en faveur de la coopération internationale exigeant une réforme globale).

L'Espagne ne prend pas la pleine mesure de l'impact des connaissances sur le développement

L'Espagne s'est efforcée d'établir une compréhension partagée entre la DGPODES, l'AECID et la FIIAPP de la façon dont sa coopération technique publique contribue à l'obtention de résultats en matière de développement. Par le biais du Programme pour la transparence, la communication et la gestion des connaissances de son système de coopération, l'Espagne a élaboré des méthodes et des outils communs pour évaluer la coopération technique publique, relier les activités relatives à la connaissance à des résultats spécifiques en termes de développement et intégrer les enseignements tirés dans les futures activités de coopération pour le développement (AECID, 2016_[17]). La FIIAPP a également élaboré son propre cadre de résultats dans le contexte de sa participation aux projets de l'UE et certaines activités de coopération technique bilatérale sont recensées dans les cadres de résultats des cadres de partenariat pays.

Malgré cela, les cadres de résultats existants ne permettent pas de saisir la manière dont les différents instruments d'assistance technique publique contribuent au renforcement des capacités institutionnelles ou améliorent les politiques publiques dans les pays et des territoires partenaires. À l'heure actuelle, les enquêtes de satisfaction envoyées aux participants sont les principaux outils utilisés pour évaluer les résultats des activités de l'Espagne en matière de renforcement des capacités. L'Espagne n'est pas en mesure de rendre compte de la portée de ses produits fondés sur la connaissance, de la

façon dont les partenaires utilisent les connaissances acquises ou de l'impact de ces connaissances sur les administrations et leurs politiques. Il n'existe en outre aucun système d'information commun où consigner ces résultats. L'Espagne n'est par conséquent pas en mesure de capitaliser ou de faire circuler pleinement les connaissances créées par ses différents programmes. Une meilleure compréhension de l'efficacité de la coopération technique publique permettrait de mieux identifier les politiques ayant le plus fort impact sur l'ensemble des dimensions du développement, et aiderait les administrations d'origine à motiver leur personnel et à atteindre une masse critique de projets.

Recommandation

8. **Poursuivre les efforts de mesure continue des résultats** au niveau institutionnel et local – en particulier les résultats des activités de coopération technique et de consolidation des connaissances – afin de garantir que les informations sur les résultats sont utilisées à des fins de redevabilité et de prise de décision.

Optimiser le financement du développement

L'absence de politique et de stratégie nuit à la coopération financière de l'Espagne pour le développement

Si le V^e Plan directeur de l'Espagne dresse la liste des priorités du pays en matière de coopération financière²⁴, aucune politique globale ne définit clairement les principes de la coopération financière ni les objectifs poursuivis par le pays dans ce domaine. L'Espagne considère que la coopération financière est fondamentale pour mobiliser les ressources publiques et privées, et qu'elle est complémentaire de ses efforts de coopération technique. Du fait de son engagement croissant en faveur de la mobilisation de financements additionnels pour le développement, l'Espagne n'hésite pas à attirer l'attention de ses partenaires et au sein des forums internationaux sur la nécessité d'améliorer la transparence et la reddition de comptes sur ces questions.

Le FONPRODE ne saisit pas l'opportunité de placer le développement durable au cœur de sa coopération financière

Le modèle économique modulaire du FONPRODE associe de nombreux acteurs. La Société espagnole de financement du développement (*Compañía Española de Financiación del Desarrollo* ou COFIDES) apporte aux entreprises espagnoles un financement additionnel pour le développement sous la forme de prêts et de prises de participation²⁵ ; les activités de coopération financière de l'AECID pour le développement durable s'inscrivent pour leur part dans le budget de l'APD via deux fonds : FONPRODE et FCAS²⁶. Le FONPRODE est, à l'heure actuelle, exclusivement financé à partir du budget espagnol de la coopération pour le développement et ses ressources doivent provenir intégralement de l'APD. La COFIDES joue un rôle de conseiller financier auprès du FONPRODE, en menant des analyses de risques, en mettant en œuvre le devoir de vigilance ainsi que le suivi et les évaluations²⁷ ; l'Institut de crédit public (*Instituto de Crédito Oficial* ou ICO) assume les fonctions d'agent financier²⁸. L'ICO évalue l'assurance et la conformité sous l'angle de l'équilibre macroéconomique et budgétaire, en veillant à éviter une exposition excessive de l'Espagne et de ses bénéficiaires sur les marchés de capitaux.

Le modèle du FONPRODE représente un enjeu de taille en termes de redevabilité, à Madrid ainsi que dans les pays et territoires où il opère. Le FONPRODE dispose d'une capacité limitée à piloter et à conduire les opérations étant donné que les services bancaires et le conseil financier sont fournis par la

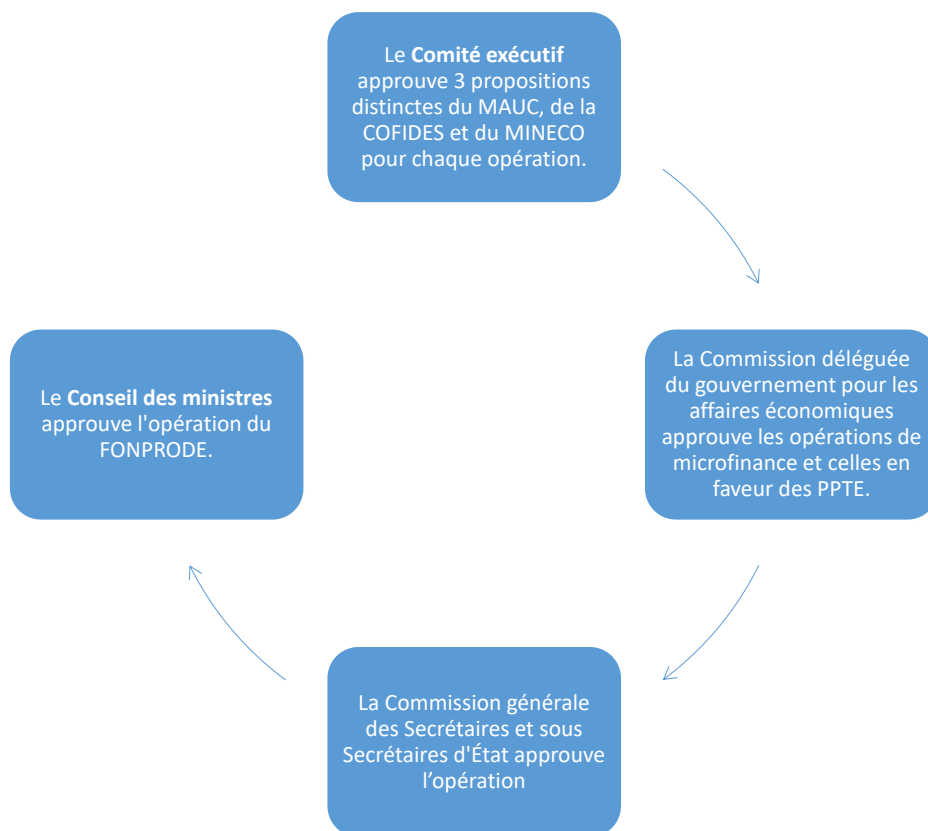
COFIDES et l'ICO. De fait, le fonctionnement du FONPRODE (AECID) n'est pas celui d'une institution financière. Le financement de ses activités dépend en outre uniquement d'une ligne budgétaire de l'État, plus les remboursements des prêts et les revenus des fonds d'investissement.

De nombreuses opérations du FONPRODE sont définies, décidées et suivies à Madrid, sans consulter les bureaux de coopération technique, qui ne sont pas pleinement associés. Or, pour tirer parti de la valeur ajoutée de l'expertise géographique et sectorielle de l'AECID et garantir que la coopération financière soit axée sur le développement durable, les opérations du FONPRODE doivent pouvoir s'appuyer sur une expertise allant au-delà des huit ou neuf membres de son bureau de Madrid. À défaut, des possibilités de créer des synergies avec les programmes bilatéraux et de relier la coopération technique et financière sont tout simplement négligées. Ainsi, lorsque le bureau de coopération technique doit intervenir dans le suivi d'une opération du FONPRODE, les rôles et les responsabilités des deux acteurs sont souvent flous, ce qui entraîne des retards. **Une plus grande mobilité géographique du personnel pourrait permettre de mieux comprendre et d'apprécier la valeur et le rôle que la coopération financière peut jouer dans la coopération de l'Espagne (Recommandation 4).**

Les instruments et les dispositifs institutionnels actuels de l'Espagne font obstacle au déploiement à plus grande échelle de la coopération financière

Le processus actuel d'approbation de la coopération financière espagnole est très lourd au regard du faible volume des opérations. Le plafond d'engagements annuel du FONPRODE est fixé à 375 millions EUR. Si ses versements peuvent atteindre un montant maximal de 199 millions EUR par an, ils ne se sont élevés dans la réalité qu'à 15.5 millions EUR en 2018 et 25.8 millions EUR en 2017 (AECID, 2021^[21]). Toutes les opérations sont approuvées au plus haut niveau de l'État, à l'issue d'une série d'approbations complexes dont le FONPRODE (et l'AECID) est à terme le seul à devoir rendre compte (Graphique 5). Le Comité exécutif du FONPRODE est présidé par le SECI et est composé de représentants du MAUC, du MINECO et de l'ICO, ainsi que d'autres organisations et ministères qui interviennent dans la gestion des fonds de l'APD. Le comité doit approuver des rapports ou propositions distincts de ces trois entités. Les opérations peuvent ensuite devoir être approuvées par la Commission déléguée du gouvernement pour les affaires économiques, avant que la Commission générale des Secrétares et sous-Secrétares d'État ne donne son accord. Enfin, le comité doit solliciter l'approbation du Conseil des ministres, lequel est tenu d'approuver toutes les opérations, quel que soit le seuil financier²⁹.

Graphique 5. Le FONPRODE : un processus d'approbation complexe



Note : PPTÉ : pays pauvres très endettés.

Source : auteurs, sur la base d'entretiens.

Le temps nécessaire à la préparation des prêts et le faible niveau d'exécution du FONPRODE avaient déjà été soulignés dans le précédent examen par les pairs (OCDE, 2016^[5]). Ce problème persiste de nos jours. En 2016 et 2017, seules trois opérations du FONPRODE ont été approuvées par le Comité exécutif, pour un montant annuel moyen de 50 millions EUR. En 2018, ce chiffre a doublé pour passer à six opérations non remboursables d'une valeur totale de 126 millions EUR (AECID, 2021^[21]). Les engagements sont jusqu'à présent restés éloignés de la limite annuelle autorisée par le Conseil des ministres, de 375 millions EUR (MAUC, 2021^[22]). En mai 2021, le Comité exécutif s'est réuni pour la première fois de l'année pour approuver trois projets d'inclusion financière d'une valeur totale de 24.4 millions EUR et un prêt de 10 millions EUR au gouvernement nigérien pour soumission au Conseil des ministres (MAUC, 2021^[23]).

La coopération financière espagnole gagnerait à aligner ses systèmes de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques sur les exigences auxquelles sont habituellement soumises les institutions financières. Certaines réformes proposées par le passé préconisaient notamment de placer la coopération financière espagnole sous une tutelle institutionnelle unique afin de simplifier les processus d'approbation, de raccourcir la longueur des procédures et de faciliter la mobilisation des opportunités de financement de l'UE et des banques multilatérales de développement (Conseil de la coopération pour le développement, 2020^[7]). L'Espagne devra trouver un équilibre entre son souhait de placer l'expertise de l'AECID en matière de développement durable au cœur de sa coopération financière et le rôle qu'occupe déjà son institution de financement du développement (la COFIDES). Pour l'heure, les compétences de

l'AECID ne sont pas celles d'une institution financière ; l'agence ne dispose pas non plus des ressources humaines et de l'expertise nécessaires pour accroître et diversifier ses opérations de financement. Quelle que soit l'architecture ou la gouvernance de la coopération financière de l'Espagne, l'approbation de la nouvelle loi sur la coopération pour le développement impliquera de modifier en conséquence les statuts de l'AECID.

Recommandation

9. **Définir une politique claire pour la coopération financière de l'Espagne, assortie de principes et d'objectifs garantissant que le développement durable y occupe une place centrale.** L'Espagne devrait simplifier son dispositif institutionnel actuel, rendre ses opérations plus efficaces et les assortir de mesures de contrôle et de garanties, conformément à sa nouvelle politique et à ses projets d'expansion de la coopération financière.

Le renforcement de la coopération technique pourrait aider l'Espagne à identifier les domaines susceptibles de se prêter à une intensification de la coopération financière. Depuis 2013, le Comité exécutif a rejeté toutes les propositions du FONPRODE visant à financer des opérations de coopération technique via des fonds non remboursables au motif qu'elles alourdiraient la dette publique du pays. Ces contraintes budgétaires signifient que l'identification des projets ou les études de faisabilité susceptibles de contribuer à constituer une réserve de projets potentiels plus viables pour la coopération espagnole doivent être financées en dehors de la coopération financière de l'Espagne (AECID, 2021^[21]). C'est en partie pour surmonter cet obstacle que l'AECID a récemment affecté 15 agents financiers dans ses bureaux de coopération technique du monde entier, avec pour mission de collaborer avec les ministères des Finances et d'aider à repérer les différentes possibilités de coopération financière.

Si la coopération technique est un complément important de la coopération financière de l'Espagne, en ce qu'elle améliore sa pérennité, les contraintes budgétaires ont affaibli ce rôle. Par le passé, les remboursements de prêts et d'autres investissements alimentaient un fonds de coopération technique, destiné à accompagner la coopération financière dans un petit nombre de pays³⁰. Aujourd'hui, ce type de coopération technique n'est possible que de la part de partenaires comme la BID ou l'UE. **Associer la coopération technique – l'un des principaux points forts de la coopération espagnole – à la coopération financière (qu'elle soit financée par l'Espagne ou par d'autres acteurs) permettrait d'améliorer la pérennité et l'intégration des opérations (Recommandation 2).** L'évaluation du FONPRODE au Salvador dresse ainsi un bilan très positif de l'impact de la coopération technique associée au soutien financier accordé à l'institut de microfinance BANDESAL, qui a permis d'améliorer les instruments de crédit et les outils de gestion des risques, les contrôles opérationnels et internes, ainsi que l'adaptation et la flexibilité des services aux clients (SIC Desarrollo, 2014^[24]). L'Espagne peut tirer des enseignements des mesures efficaces prises par le passé – et du succès de la FCAS dans l'intégration de la coopération technique et financière (voir Mobiliser l'expertise publique pour renforcer et mettre en commun les connaissances) – afin d'adopter une approche plus globale à l'avenir.

Le cofinancement avec d'autres partenaires est un moyen pour l'Espagne de renforcer sa coopération financière

Le FONPRODE noue des partenariats afin d'élargir la gamme d'instruments à sa disposition (garanties, prêts à l'appui de réformes et investissements à impact) ou participe à des partenariats public-privé³¹. La coopération financière donne également à l'Espagne des possibilités plus nombreuses d'établir des partenariats plus étroits avec les administrations, la société civile, le secteur privé et les banques multilatérales de développement, et de mobiliser des fonds privés additionnels afin de promouvoir le développement durable à une époque où le volume des ressources financières nécessaires n'a jamais

été aussi important (AECID, 2021^[25]). Le FONPRODE collabore avec des banques multilatérales de développement, l'UE et des institutions bilatérales de financement du développement comme l'Agence française de développement (AFD) et la KfW Development Bank afin d'accroître les possibilités de financement mixte.

L'Espagne est également capable de mobiliser les ressources existantes. En 2015, son action a facilité la mise en place d'un cadre d'emprunt souverain par le Fonds international de développement agricole (FIDA), qui lui permet de reprêter des fonds empruntés auprès du FONPRODE. La possibilité de mettre à la disposition du FIDA des fonds remboursables (prêts) lui a permis de contribuer aux opérations du fonds alors même que les contraintes budgétaires l'empêchaient d'apporter des contributions non remboursables (dons). Ce cadre est aujourd'hui utilisé par deux autres États membres du FIDA, ce qui a permis d'accroître les ressources disponibles à pour développement agricole.

Les opérations de financement mixtes associent essentiellement des fonds remboursables du FONPRODE à des instruments non remboursables que peuvent proposer d'autres partenaires (garanties, aides à l'investissement³², coopération technique ou capital-risque). La Facilité d'investissement pour l'Amérique latine (LAIF) est un instrument de l'UE qui a recours à l'assistance technique et aux dons pour mobiliser les prêts du FONPRODE. Un dispositif récent de cofinancement, consistant en un prêt du FONPRODE (60 millions USD) et de la Banque interaméricaine de développement (105 millions USD) et destiné à financer un projet d'eau et d'assainissement à Asunción, au Paraguay, comprend ainsi 15 millions EUR sous forme de coopération technique de la LAIF (administrés par l'AECID), qui contribueront à la gestion opérationnelle, commerciale et technique de la compagnie d'eau et d'assainissement et à la pérennité du projet (ICEX, 2020^[26]) et (BID, 2020^[27]).

L'Espagne mise sur l'augmentation de la coopération déléguée de l'UE pour accroître et renforcer ses investissements bilatéraux. Le plan directeur et les actions de l'Espagne donnent la priorité à la coordination de l'UE, et l'Espagne est le troisième pays assurant la mise en œuvre de la coopération déléguée par l'UE (en prenant en compte l'AECID, la FIIAPP et la COFIDES). Le pays investit massivement pour influencer la politique de développement de Bruxelles et dépend de plus en plus du cofinancement de l'UE comme bouée de sauvetage pour mettre en œuvre ses propres programmes de coopération pour le développement lorsqu'elle fait face à des coupes claires de son budget. Du fait de cette dépendance, et de la confiance mutuelle qu'elle a instaurée avec d'autres institutions européennes de financement du développement, comme l'AFD, les objectifs de l'Espagne et son ambition en matière de coopération financière sont étroitement liés à ceux de la coopération de l'UE. L'Encadré 4 donne un exemple de la façon dont un partenariat entre l'Espagne et l'UE s'est mué en l'un des fonds d'investissement à impact social les plus importants du pays.

En collaborant étroitement avec d'autres entités publiques, l'Espagne peut influencer les acteurs du secteur privé. Outre les instruments de coopération financière qui constituent l'APD de l'Espagne, les bureaux de coopération technique et les Chambres de commerce espagnoles collaborent avec le secteur privé dans le cadre d'initiatives diverses. TECNICAFÉ, le premier parc d'innovation technologique pour le café en Colombie, est un exemple de cette collaboration. Au moyen de ses fonds propres, la COFIDES a d'abord agrandi une usine de transformation du café, filiale de l'entreprise de café espagnole SUPRACAFE. Celle-ci – reconnue en 2017 par l'initiative du PNUD « Business Call to Action » comme la première entreprise espagnole à mener ses activités selon un modèle inclusif – a par la suite joué un rôle déterminant dans le processus ayant abouti à la création de TECNICAFÉ (COFIDES, 2021^[28]).

Encadré 4. Le Fonds Huruma : des investissements publics et privés espagnols à l'appui des petites exploitations agricoles

La productivité agricole et la sécurité alimentaire ont un impact indéniable sur la réduction de la pauvreté (AECID, 2021^[25]). Or, les modèles de sélection traditionnels des banques excluent en général les petits exploitants agricoles de l'accès au crédit, en raison du risque élevé qu'ils représentent pour les institutions financières. Dans les pays et les territoires partenaires, les prêts officiels aux petits exploitants et aux exploitants marginalisés représentent seulement 3 % de la demande globale de financement des exploitants agricoles (Commission européenne, 2018^[29]).

Face à cette situation, la COFIDES, l'AECID, l'UE et des investisseurs du secteur privé ont créé en 2018 le Fonds Huruma, le premier fonds espagnol à impact social qui fait appel à des institutions de microfinance et des établissements bancaires pour aider les agriculteurs ruraux dans le monde entier (Finster, 2020^[30]). Trois investissements à impact ont été approuvés à ce jour : deux prêts en Équateur (4 millions EUR à l'INSOTEC et 3 millions EUR à la FACES) et un au Pérou (3 millions EUR à la coopérative COOPAC Norandino).

Dans ces deux pays, les investissements sont étroitement alignés sur les priorités de la coopération espagnole. En Équateur, l'investissement du Fonds Huruma dans l'INSOTEC permet aux petits exploitants agricoles de l'ouest du pays de bénéficier de microfinancements et de formations ; la FACES propose quant à elle des microfinancements agricoles – conformément au cadre de partenariat 2019-22 qui prévoit de stimuler la productivité agricole et le revenu des producteurs de denrées alimentaires (MAUC, 2020^[31]). Au Pérou, la coopérative COOPAC Norandino collabore avec les petits exploitants agricoles du nord du pays, principalement dans les chaînes de valeur du café, du cacao, du sucre et de la banane. Ses investissements sont étroitement alignés sur les travaux menés au titre de la coopération espagnole avec le gouvernement du Pérou et ses partenaires en faveur de l'irrigation et du soutien aux productrices agricoles.

Le Fonds Huruma illustre la capacité de l'Espagne à sélectionner des partenaires fiables et à optimiser les fonds dont elle dispose pour investir dans l'amélioration des moyens de subsistance des populations marginalisées. Le montant total de ses engagements s'élève à 120 millions EUR et est destiné à soutenir 45 000 exploitants agricoles dans le monde entier. Les ressources publiques sont fournies par l'AECID-FONPRODE (20 millions EUR sous forme de fonds remboursables) et l'UE apporte à la fois le financement des premières pertes (10 millions EUR) ainsi qu'une coopération technique ou des projets de transformation estimés à 9 millions EUR. La COFIDES fournit de son côté un investissement d'un montant d'1 million d'euros. Ces ressources publiques ont grandement contribué à attirer des participations directes d'investisseurs privés, d'un montant de 90 millions EUR. Le Fonds Huruma est géré par GAWA Capital, une société de conseil spécialisée dans la microfinance qui dispose d'une expérience réussie en termes de rendement financier positif.

Certaines caractéristiques du fonds sont fondamentales dans la réussite de cette coopération public-privé. La première est la fourniture par l'UE du financement des premières pertes, qui garantit au Fonds Huruma que les premières pertes (jusqu'à 10 millions EUR) seront prises en charge par des entités publiques en cas d'absence de rendement de l'un des projets. Deuxièmement, la coopération technique ou les projets de transformation vont de pair avec la coopération financière pour garantir un impact à plus long terme par le biais d'institutions de microfinance ou de coopératives financières. Les projets de coopération technique visent notamment à soutenir la transformation numérique, à accroître l'utilisation de l'analyse des données, à concevoir et mettre en œuvre un système de gestion des risques agricoles ou encore à étendre le réseau d'agents ruraux. Enfin, la durée des investissements est de trois ans, ce qui reflète les durées plus longues des prêts agricoles (COFIDES, 2021^[32]).

Note : cette pratique est décrite plus en détails sur la plateforme « Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement » : <https://www.oecd.org/cooperation-developpement-apprentissage/>.

Source : AECID (2021^[25]), *Plan de acción 2021 de la Agencia española de cooperación internacional para el desarrollo* www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Divulgaci%C3%B3n/Comunicaci%C3%B3n/2021_05_24_PLANACCI%C3%93NAECID2021.pdf ; COFIDES

(2021^[32]), « The Huruma Fund marks its third impact investment with COOPAC Norandino » www.cofides.es/en/noticias/notas-de-prensa/huruma-fund-marks-its-third-impact-investment-coopac-norandino ; (Commission européenne, 2018^[29]), « Huruma Fund » https://ec.europa.eu/eu-external-investment-plan/projects/huruma-fund_en ; Finster (2020^[30]), *Microcapital Brief: COFIDES Launches \$145m Huruma Fund to Deliver Microfinance to 45k Farmers on 4 Continents* www.microcapital.org/microcapital-brief-cofides-launches-145m-huruma-fund-to-deliver-microfinance-to-45k-farmers-on-4-continents ; MAUC (2020^[31]), *Marco de Asociación País de España-Ecuador 2019-2023 [Cadre de partenariat pays : Équateur 2019-2023]*

www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/map_ecuador_4.pdf.

Être apte dans les contextes fragiles

L'Espagne apporte un soutien substantiel aux contextes fragiles, en s'appuyant sur des politiques adaptées à la fragilité

Selon le Cadre de l'OCDE sur la fragilité, 13 des 33 pays et territoires listés dans le Plan directeur actuel de l'Espagne sont des contextes fragiles³³. Les contextes fragiles représentaient 30.5 % de l'APD bilatérale de l'Espagne en 2019, soit une augmentation significative par rapport à la part de 6.9 % enregistrée en 2016, résultant principalement de son engagement substantiel auprès de la République bolivarienne du Venezuela (ci-après le « Venezuela ») et de la Colombie. Globalement, c'est la coopération pour le développement, et non l'aide humanitaire, qui absorbe l'essentiel de cette augmentation. Cette approche est conforme au principe énoncé dans la Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix [OECD/LEGAL/5019] : prévention permanente, développement chaque fois que possible et action humanitaire si nécessaire. La coopération pour le développement mise en œuvre par l'Espagne se développe également en Afrique, notamment dans des contextes comme le Soudan ou la Libye, qui sont confrontés à des crises ou à des périodes de transition, exigeant une sensibilité particulière à la fragilité.

Dans les contextes fragiles, l'Espagne conçoit la coopération pour le développement comme un moyen de créer des environnements propices à l'avènement d'une paix durable et de faciliter le règlement des conflits. Dès 2007, l'Espagne a mis au point une Stratégie de consolidation de la paix dans le cadre de sa coopération pour le développement (MAUC, 2007^[33]), soit une décennie avant la formalisation de l'« approche nexus ». Cette stratégie reflète l'intérêt précoce de l'Espagne pour la cohérence et la complémentarité dans les contextes fragiles. En 2021, l'Espagne a conçu une stratégie spécifique d'intervention dans les contextes fragiles, en s'appuyant sur les différentes dimensions de la fragilité conformément au Cadre de l'OCDE sur la fragilité (OCDE, 2021^[34]).

Le V^e Plan directeur de l'Espagne est structuré autour des ODD, notamment l'ODD 16 sur la paix, la justice et les institutions efficaces (MAUC, 2018^[35]). L'Espagne investit en conséquence dans des secteurs qui contribuent à la paix dans les contextes fragiles, comme en Colombie, où l'instauration de la paix et la lutte contre les inégalités sont des piliers essentiels du soutien accordé par l'Espagne à la mise en œuvre de l'accord de paix (Encadré 5). Par des mesures concrètes destinées à contribuer au règlement pacifique des conflits au niveau national et local, l'Espagne s'efforce de normaliser les dynamiques sociales, politiques et économiques dans les contextes touchés par la violence.

La stratégie humanitaire de l'Espagne affiche de nouvelles ambitions (AECID, 2019^[36]). En se concentrant sur les droits et la protection des personnes les plus vulnérables, l'Espagne entend mettre en cohérence son aide humanitaire avec ses autres instruments qu'elle utilise dans les situations de crise.

L'action humanitaire est inscrite dans son V^e Plan directeur et est étroitement liée au cadre humanitaire de l'UE. L'augmentation du budget humanitaire, avec l'objectif de le faire passer de 5.8 % (OCDE, 2021^[37]) à 10 % de l'APD (AECID, 2019^[36]), permettra à l'Espagne de mettre en œuvre sa stratégie de manière crédible et de mieux faire entendre sa voix dans la diplomatie humanitaire.

Le développement et la paix sont intimement liés

L'APD de l'Espagne en faveur de la paix³⁴ est passée de 7 millions USD en 2016 à 10.5 millions USD en 2019, ce qui représente une hausse de 50 % (OCDE, 2021^[37]). L'Espagne se concentre sur les secteurs difficiles, tels que les droits de la personne, la justice et la gouvernance par le biais de la coopération technique et du renforcement des capacités, en y associant les administrations espagnoles concernées. Lorsqu'une crise survient, l'Espagne n'interrompt pas sa coopération pour le développement ; elle s'efforce plutôt de se recentrer sur les niveaux administratifs intermédiaires qui continuent à fonctionner indépendamment de la dynamique politique en cours à haut niveau, tout en apportant son soutien à la société civile. Il s'agit là d'une bonne pratique.

La médiation en situation de conflits est l'un des atouts historiques de l'Espagne en matière de consolidation de la paix. L'Espagne est l'un des membres fondateurs du Groupe d'appui à la médiation de l'ONU (MAUC, 2017^[38]) et elle mobilise sa diplomatie pour soutenir les processus de paix. L'Espagne a joué un rôle déterminant dans les négociations de processus de paix – comme aux Philippines et en Colombie – et elle soutient leur mise en œuvre, notamment par l'envoi d'observateurs auprès de la Mission de vérification des Nations Unies en Colombie (Ministère la Défense, 2021^[39] ; MAUC, 2021^[22]).

La coopération culturelle en faveur de la paix est un autre axe important de l'engagement global de l'Espagne dans les contextes de crise. Tandis que d'autres membres du CAD, comme l'Italie, se concentrent sur la protection du patrimoine culturel durant les conflits armés (OCDE, 2019^[40]), l'approche de l'Espagne consiste à promouvoir le respect de la diversité culturelle en tant que priorité transversale contribuant au règlement pacifique des conflits (Encadré 5). Dès 2005, l'Espagne a adopté une loi visant à promouvoir une culture de la paix par l'éducation afin de « promouvoir les valeurs, les comportements, les attitudes, les pratiques, les sentiments et les croyances qui conduisent à dessiner la paix » (Gouvernement de l'Espagne, 2005^[41]).

La présence locale de l'Espagne est un atout majeur en matière de cohérence et de complémentarité dans les contextes fragiles

Disposer d'un leadership autonome dans les ambassades peut être déterminant pour relier les composantes de développement et de paix. Les ambassadeurs étant les relais de la ligne d'action politique de la coopération pour le développement de l'Espagne, l'ambassade joue un rôle important pour faire concorder les objectifs et la mise en œuvre des portefeuilles relatifs au développement et à la paix.

L'engagement politique à long terme de l'Espagne dans les processus de paix est apprécié de ses partenaires (Gouvernement des Philippines, 2017^[42]). Des partenariats durables contribuent à instaurer des rapports de confiance entre les partenaires et à renforcer le dialogue politique lorsque des crises éclatent. En Colombie par exemple, l'Espagne œuvre en faveur de l'intégration des droits des peuples dans le dialogue politique dans les zones touchées par des violences post-conflit, marquées par l'immigration en provenance du Venezuela ou menacées par des catastrophes naturelles.

L'intégration des activités de l'Espagne dans le cadre de l'UE renforce la cohérence globale dans les contextes les plus difficiles (Gouvernement de l'Espagne, 2021^[43]). À titre d'exemple, l'AECID soutient le projet « Tahdir Masar »³⁵ dans le cadre de l'Instrument de l'UE contribuant à la stabilité et à la paix (IcSP). Ce projet, axé sur la société civile syrienne dans les domaines des médias, de l'autonomisation des femmes et de la jeunesse, illustre comment un appui à long terme à la société civile peut contribuer à créer un environnement politique et social propice au relèvement (AECID, 2018^[44]).

Les instruments humanitaires utilisés par l'Espagne ont un potentiel plus large pour la gestion de crise et le développement

Certains des nouveaux outils et instruments clés de l'Espagne sont qualifiés d'humanitaires, alors qu'ils sont conçus pour traiter de questions relatives à la gestion de crise. En raison, peut-être, des ressources humaines limitées avec lesquelles le service d'aide humanitaire de l'AECID gère la plupart des travaux conceptuels de l'Espagne sur la crise et la fragilité, les instruments de crise de l'Espagne sont élaborés dans une optique humanitaire susceptible de restreindre leur portée. Par exemple, l'Espagne s'appuie sur la puissance de sa diplomatie pour concevoir une politique de diplomatie humanitaire qui va bien au-delà de l'aide humanitaire. Cette politique vise à encadrer l'effort de plaidoyer de l'Espagne dans les enceintes internationales et abordera de nombreux aspects de la gestion de crise, tels que la diplomatie préventive, la prolifération des armes, le contre-terrorisme ou encore la lutte contre l'impunité, en plus d'une diplomatie humanitaire et d'un plaidoyer en faveur de la protection plus classiques (CICR, 2021^[45]). Pour éviter tout malentendu de la part des partenaires de l'Espagne quant à l'étendue de son mandat humanitaire, et pour renforcer son rôle diplomatique, l'Espagne pourrait faire en sorte que ses travaux diplomatiques se réfèrent non pas seulement à la diplomatie humanitaire, mais également à la gestion de crise ou à la diplomatie en faveur de la paix.

Créé en 2021, le fonds humanitaire de relèvement précoce de l'AECID devrait permettre une transition plus claire vers l'aide au développement. Le fonds a pour objectif de combiner l'aide humanitaire et les initiatives en matière de relèvement dans les 18 mois qui suivent une situation d'urgence (AECID, 2021^[46]). Comme le reconnaît l'Espagne, les besoins post crise se prolongent généralement plusieurs années après la crise et la frontière entre la réponse aux besoins humanitaires et le soutien au redressement et au développement est donc floue. Afin de soutenir un relèvement précoce par le biais d'un soutien structurel à des solutions conçues localement, l'Espagne devrait s'assurer que ce fonds ne se limite pas à la fourniture de services suivant des modalités humanitaires et que ses actions sont liées aux stratégies de développement à moyen terme existantes. Comme l'ont démontré certains membres du CAD (BMZ, 2020^[47]), les fonds et programmes d'aide au développement de transition peuvent constituer un soutien puissant en faveur de la paix et du relèvement lorsqu'ils sont conçus comme des instruments de développement précoce plutôt que comme une aide humanitaire étendue.

Les ONG sont un atout majeur de l'aide humanitaire de l'Espagne. Jusqu'à 86 % de l'APD bilatérale de l'Espagne dans les contextes fragiles sont acheminés par la société civile, notamment les ONG humanitaires. Néanmoins, la stratégie humanitaire reconnaît la rigidité persistante et le caractère encore restrictif du cadre réglementaire et des modalités contractuelles qui régissent les partenariats, et la nécessité de les adapter. À titre d'exemple, la plupart des dotations humanitaires de l'Espagne aux ONG sont décidées par le biais d'appels à propositions – une modalité de sélection longue et imprévisible, peu adaptée à la souplesse souvent requise dans ces contextes opérationnels. Comme pour beaucoup d'autres membres du CAD, élaborer des partenariats-cadres élargis à l'ensemble des réponses humanitaires, et pas seulement aux réponses aux situations d'urgence, permet souvent de faire émerger des partenariats plus solides, aussi bien pour les partenaires issus de la société civile que pour les administrations.

Encadré 5. Le soutien de l'Espagne au processus de paix en Colombie

En tant que partenaire de longue date, l'Espagne est restée engagée auprès de la Colombie tout au long des décennies du conflit qui a opposé le gouvernement à plusieurs groupes armés et qui portait sur des revendications politiques, sociales et économiques, notamment l'utilisation et la répartition des terres. Si l'accord de paix signé en 2016 entre le gouvernement de la Colombie et le groupe le plus important, à savoir les Forces armées révolutionnaires de Colombie (FARC), a bien mis un terme à la

guerre, de nombreux autres groupes demeurent actifs et la démobilisation des anciens combattants reste un sujet complexe à résoudre. La violence politique persistante, les fortes inégalités sociales et économiques, l'absence de services de base dans les zones rurales et reculées du pays ou encore la répartition inégale des terres, du pouvoir et des richesses demeurent des préoccupations majeures et des facteurs contribuant à la fragilité du pays.

L'approche de l'Espagne en matière de paix et de stabilité en Colombie est une approche fondée sur le partenariat et le soutien à différents niveaux de la société. L'Espagne a soutenu les négociations de paix tout au long du conflit et a été un membre important de la Commission Friends of Talks (Amis des pourparlers) des Nations Unies entre le gouvernement de Colombie et les FARC (Whitfield, 2005^[48]). L'accord de paix qui en a découlé comprend un ensemble complexe de six accords imbriqués portant sur la réforme rurale, la participation politique, le cessez-le-feu et le désarmement, les drogues illicites, les victimes et les mécanismes de mise en œuvre, autant d'éléments devant être mis en œuvre conjointement à travers le Système intégral de vérité, justice, réparation et non-répétition (Gouvernement national de la Colombie et FARC-EP, 2016^[49]). L'accord crée différents mécanismes et institutions judiciaires et non judiciaires soutenus par l'Espagne. La Juridiction spéciale pour la paix (Jurisdicción Especial para la Paz), un mécanisme de justice transitionnelle, ainsi que la Commission de la vérité (Comisión de la Verdad) bénéficient d'un soutien politique, technique et financier de la part de l'Espagne en vue d'assurer le déploiement territorial des mesures et la visibilité des travaux de la Commission. L'Agence pour la réincorporation et la normalisation (Agencia de Reincorporación Nacional) coordonne la réintégration sociale et économique des personnes démobilisées par les groupes armés illégaux. L'AECID fournit un appui technique à la conception des différents projets et apporte un soutien financier pour l'achat d'actifs productifs, par exemple dans le secteur du café.

Au-delà de ces institutions, l'AECID s'appuie également sur sa culture de politiques de paix pour soutenir le Programme national d'écoles-ateliers (*escuelas taller*) du ministère colombien de la Culture. Dans le cadre de cette initiative, l'Espagne a offert son appui à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une boîte à outils sur la culture de la paix (Programme national d'écoles-ateliers, 2016^[11]) qui comprend des activités variées dans les zones les plus touchées par la violence, ainsi que divers programmes de formation professionnelle destinés, en particulier, aux anciens combattants. Le travail avec la société civile, notamment les défenseurs des droits de la personne et les populations ethniques, autochtones et d'ascendance africaine, est un axe fondamental de la coopération fournie par l'Espagne, renforçant le respect des droits. L'Espagne soutient également le Bureau du Conseil présidentiel pour l'égalité des femmes (Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer) afin de promouvoir la territorialisation des politiques publiques relatives à l'égalité et aux droits. Enfin, l'Espagne prête son appui à la Mission de vérification des Nations Unies en Colombie (UNVMC) en détachant huit membres du personnel auprès de cette mission pour surveiller et vérifier la réalité du désarmement et aider à superviser la cessation des hostilités.

L'approche intégrée adoptée par l'Espagne en Colombie souligne la pertinence d'un programme sensible aux conflits, qui soutient les institutions essentielles sur des questions comme la justice et l'État de droit, ou encore la reprise économique fondée sur les droits, tout en fournissant une aide humanitaire quand et où cela s'avère nécessaire. Cette approche reflète bien l'esprit de la Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix (OCDE, 2019^[50]) et pourrait être reproduite dans des contextes de relèvement similaires.

Source : Université d'Édimbourg (2016^[49]), *Final Agreement to End the Armed Conflict and Build a Stable and Lasting Peace* www.peaceagreements.org/viewmasterdocument/1845; Whitfield (2005^[48]) *A Crowded Field: Groups of Friends, the United Nations and the Resolution of Conflict*, https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/ACrowdedField_WhitefieldCIC2005.pdf.

Recommandation

10. **Veiller à ce que les instruments de la diplomatie humanitaire et le nouveau fonds de relèvement précoce portent sur la gestion de crise**, et pas seulement sur l'aide humanitaire, afin d'accroître leur efficacité et d'être à la hauteur de l'ambition renouvelée de l'Espagne.

Références

- AECID (2021), *Informe de actividad FONPRODE 2018 (Rapport d'activité du FONPRODE 2018)*, Agence espagnole pour la coopération internationale au développement, Madrid, <https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones%20AECID/Informe%20FONPRODE%202018.pdf>. [21]
- AECID (2021), *La AECID contribuirá a la integración de los migrantes y refugiados venezolanos en Colombia a través de su cooperación financiera (L'AECID contribue à l'intégration des migrants et réfugiés vénézuéliens en Colombie à travers sa coopération financière)*, Agence espagnole pour la coopération internationale au développement, Madrid, https://www.aecid.es/ES/Paginas/Sala%20de%20Prensa/Noticias/2021/2021_07/08_barranquilla.aspx. [13]
- AECID (2021), *Plan de acción 2021 de la Agencia española de cooperación internacional para el desarrollo (Plan d'action de l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement 2021)*, Agence espagnole pour la coopération internationale au développement, Madrid, https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Divulgaci%C3%B3n/Comunicaci%C3%B3n/2021_05_24_PLAN_ACCI%C3%93NAECID2021.pdf. [25]
- AECID (2021), *Un nuevo Fondo Humanitario español para la recuperación de las poblaciones vulnerables tras las emergencias (Un nouveau Fonds humanitaire espagnol pour le relèvement des populations vulnérables dans des situations de post-urgence)*, Agence espagnole pour la coopération internationale au développement, Madrid, <http://Un nuevo Fondo Humanitario español para la recuperación de las poblaciones vulnerables tras las emergencias>. [46]
- AECID (2019), *Spanish Cooperation's Humanitarian Action Strategy 2019-2026*, Agence espagnole pour la coopération internationale au développement, Madrid, <https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/201905%20Estrategia%20ingl%C3%A9s.pdf>. [36]
- AECID (2018), *Concluye tras dos años de formaciones el Proyecto Tadhir Masar para el fortalecimiento de la sociedad civil siria (Le Projet Tadhir Masar pour le renforcement de la société civile syrienne s'achève au terme de deux années de formations)*, Agence espagnole pour la coopération internationale au développement, Madrid, https://www.aecid.es/ES/Paginas/Sala%20de%20Prensa/Noticias/2018/2018_04/10_tahdir.aspx. [44]

- AECID (2016), *INTERCOONECTA - The Spanish Cooperation Plan for Knowledge Transfer, Exchange and Management in Latin America and the Caribbean*, Agence espagnole pour la coopération internationale au développement, Madrid, <http://dx.doi.org/502-17-095-1>. [17]
- Agence d'État Bulletin officiel de l'État (1998), *Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo [Loi 23/1998 du 7 juillet sur la coopération internationale pour le développement]*, <https://www.boe.es/eli/es/l/1998/07/07/23/con>. [2]
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2020), *Cuentas anuales del Fondo para la Promoción del Desarrollo del ejercicio 2019 (Comptes annuels du Fonds pour la promotion du développement - exercice 2019)*, <https://www.boe.es/boe/dias/2020/12/18/pdfs/BOE-A-2020-16474.pdf>. [51]
- BID (2021), « IDB to approve \$1.25 billion in operations for Colombia in 2021 », *Communiqué de presse, 19 mars 2021*, <https://www.iadb.org/en/news/idb-approve-125-billion-operations-colombia-2021>. [12]
- BID (2020), *Water and Sanitation Program for the Metropolitan Area of Asunción - Lambaré Watershed (PR-L1172)*, <https://www.iadb.org/en/project/PR-L1172> (consulté le 4 octobre 2021). [27]
- BMZ (2020), *Transitional Development Assistance: Overcoming crises, strengthening resilience, creating new prospects*, BMZ, Berlin, <https://www.bmz.de/en/development-policy/transitional-development-assistance> (consulté le 15 novembre 2021). [47]
- CICR (2021), *Humanitarian diplomacy, page web*, Comité international de la Croix-Rouge, Genève, <https://www.icrc.org/en/what-we-do/humanitarian-diplomacy-and-communication>. [45]
- COFIDES (2021), *Supracafé*, <https://www.cofides.es/que-hacemos/casos-cofides/supracafe> (consulté le 15 septembre 2021). [28]
- COFIDES (2021), *The Huruma Fund marks its third impact investment with COOPAC Norandino*, <https://www.cofides.es/en/noticias/notas-de-prensa/huruma-fund-marks-its-third-impact-investment-coopac-norandino> (consulté le 15 septembre 2021). [32]
- Commission européenne (2021), *Eurobarometer: EU Citizens and International Partnerships, avril 2021*, Union européenne, <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2267>. [3]
- Commission européenne (2018), *Huruma Fund*, Commission européenne, Bruxelles, https://ec.europa.eu/eu-external-investment-plan/projects/huruma-fund_en. [29]
- Conseil de la coopération pour le développement (2020), *Un Nuevo Sistema de Cooperación al Desarrollo Para Hacer Realidad la Agenda 2030: Propuestas de Reforma (Un nouveau système de coopération pour le développement pour faire du Programme 2030 une réalité : propositions de réforme)*, Conseil de la coopération pour le développement, Madrid, http://www.consejocooperacion.es/wp-content/uploads/2020/10/NUEVO_STMA_COOP_PARA_AG_2030-Ptas_MejorInforme_GT_Capacidades_Cons_Coop-marzo_2020.pdf. [7]
- Di Ciommo, M. et K. Sergejeff (2021), *Getting Up to Speed: The EU and the Development in Transition Agenda*, ECDPM, Bruxelles, <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/Getting-Up-To-Speed-EU-Development-In-Transition-Agenda-ECDPM-Discussion-Paper-302-2021.pdf>. [18]

- Finster, K. (2020), « Microcapital Brief: COFIDES launches \$145m Huruma Fund to deliver microfinance to 45k farmers on 4 continents », *MicroCapital*, 4 décembre 2020, <https://www.microcapital.org/microcapital-brief-cofides-launches-145m-huruma-fund-to-deliver-microfinance-to-45k-farmers-on-4-continents/> (consulté le 13 août 2021). [30]
- Gouvernement de l'Espagne (2021), *Foreign Policy*, Gouvernement de l'Espagne, Madrid, <https://www.lamoncloa.gob.es/lang/en/espana/stpv/spaintoday2015/foreignpolicy/Paginas/index.aspx>. [43]
- Gouvernement de l'Espagne (2005), *Ley 27/2005, de 30 de noviembre, de fomento de la educación y la cultura de la paz (Loi 27/2005 du 30 novembre sur la promotion de l'éducation et d'une culture de la paix)*, Gouvernement de l'Espagne, Madrid, <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2005-19785>. [41]
- Gouvernement des Philippines (2017), *Philippine Government expresses gratitude on Spanish Government's continuing support in the peace process*, <https://peace.gov.ph/2017/04/philippine-government-expresses-gratitude-spanish-governments-continuing-support-peace-process/>. [42]
- Gouvernement national de la Colombie et FARC-EP (2016), *Final Agreement to End the Armed Conflict and Build a Stable and Lasting Peace*, <https://www.peaceagreements.org/viewmasterdocument/1845>. [49]
- ICEX (2020), *Fonprode le otorga un crédito a Paraguay para un proyecto de agua y saneamiento (le Fonprode octroie un prêt au Paraguay à l'appui d'un projet d'eau et d'assainissement)*, <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/fondprode-credito-paraguay-aguas-saneamiento-new2020863292.html?idPais=PY> (consulté le 30 juillet 2021). [26]
- Illan, C. et E. Schneider (2019), *Study on the EU and its Member States Mobilising Public Sector Expertise for Development - Final Report*, DAI, Bruxelles, <http://dx.doi.org/DEVCOM/2019/412-138>. [19]
- Kalidadea (2015), *Evaluación intermedia del proyecto: Unidad de gestión del Programa Nacional Escuelas Taller de Colombia - herramientas de paz en Colombia (Évaluation à mi-parcours du projet : unité de gestion du Programme national des écoles-ateliers de Colombie – des outils pour la paix)*, Kalidadea, https://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/evaluacion_intermedia_escuela_taller_colombia.pdf. [14]
- LPIC (2019), *Evaluación Externa del Marco de Asociación País Hispano Colombiano Período: 2015 - 2019*, [http://dx.doi.org/\(document non publié\)](http://dx.doi.org/(document non publié)). [15]
- MAUC (2021), *Marco de Asociación País Colombia - España 2020-2024 (Cadre d'association pays Espagne-Colombie 2020-2024)*, Ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération, Madrid, https://www.aecid.org.co/recursos_user/documentos/2021%20docs/Marco%20de%20asociacion%20pais%20Colombia%20España%202020%202024.pdf. [10]
- MAUC (2021), *Peer Review 2021: self-assessment Spain: document submitted to the OECD DAC*, Ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération, Madrid. [22]

- MAUC (2021), « Spain steps up its presence in Sahel through financial development cooperation strategy », *Communiqué de presse n° 115, 27 mai 2021*, http://www.exteriores.gob.es/Portal/en/SalaDePrensa/NotasdePrensa/Paginas/2021_NOTAS_P/20210527_NOTA115.aspx (consulté le 28 juillet 2021). [23]
- MAUC (2020), *Estrategia de Respuesta Conjunta de la Cooperación Española a la Crisis del COVID-19: Afrontando la Crisis para una Recuperación Transformadora (Stratégie de réponse conjointe de la coopération espagnole face à la crise du COVID-19)*, Ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération, Madrid, https://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/estrategia_de_respuesta_conjunta_de_la_cooperacion_espanola_covid19.pdf. [6]
- MAUC (2020), *Informe Ayuda Oficial al Desarrollo, Presupuestos Generales del Estado 2021 (Rapport sur l'aide publique au développement, Budget de l'Etat 2021)*, Ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération, Madrid, https://www.congreso.es/docu/pge2021/121-35-3_Ayuda_Oficial_al_Developmento_de_la_AGE.pdf. [8]
- MAUC (2020), *Marco de Asociación País de España-Ecuador 2019-2023 (Cadre d'association Pays Espagne-Equateur 2019-2023)*, Ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération, Madrid, https://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/map_ecuador_4.pdf. [31]
- MAUC (2019), *Plan de Accion para la Implementacion de la Agenda 2030 (Plan d'action pour la mise en œuvre du Programme 2030)*, Ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération, Madrid, https://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/plan_de_accion_para_la_implementacion_de_la_agenda_2030.pdf. [4]
- MAUC (2018), *V Plan Director de la Cooperación Española 2018/2021 (Ve Plan directeur de la coopération espagnole 2018/2021)*, Ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération, Madrid, <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/CooperacionAIDesarrollo/Documents/V%20Plan%20Director%20de%20la%20Cooperaci%C3%B3n%20Espa%C3%B1ola.pdf>. [35]
- MAUC (2017), *Evaluacion Intermedia del Fondo de Cooperacion para Agua y Saneamiento (Évaluation à mi-parcours du Fonds de coopération pour l'eau et l'assainissement)*, Ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération, Madrid, https://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/06_resumen_ejecutivo_online_es.pdf. [20]
- MAUC (2017), *Preventive diplomacy: Spanish priorities*, Ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération, Madrid, <http://www.exteriores.gob.es/Portal/en/PoliticaExteriorCooperacion/NacionesUnidas/Paginas/SolucionPacificaDeControversias.aspx>. [38]
- MAUC (2007), *Estrategia de Construcción de la Paz de la Cooperación Española para el Desarrollo (Stratégie de construction de la paix de la coopération espagnole pour le développement)*, Ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération, Madrid, https://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/construccion_de_la_paz.pdf. [33]

- Ministère la Défense (2021), *Mission de vérification des Nations Unies en Colombie*, Ministère de la Défense, Madrid, https://emad.defensa.gob.es/en/operaciones/operaciones-en-el-exterior/20-ONU-Colombia/index.html?_locale=en (consulté le 7 septembre 2021). [39]
- Nations Unies (2019), *Pacte de financement des Nations Unies*, Assemblée générale, Conseil économique et social des Nations Unies, New York, <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/qcpr/SGR2019-Add%201%20-%20Funding%20Compact%20-%2018%20April%202019.pdf>. [9]
- OCDE (2021), *OECD Economic Surveys: Spain 2021*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/79e92d88-en>. [1]
- OCDE (2021), *OECD States of Fragility*, <https://www3.compareyourcountry.org/states-of-fragility/overview/0/> (consulté le 7 octobre 2021). [34]
- OCDE (2021), *Système de notification des pays créanciers*, <https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=CRS1>. [37]
- OCDE (2019), *OECD Development Co-operation Peer Reviews: Italy 2019*, Éditions OCDE, <https://doi.org/10.1787/b1874a7a-en>. [40]
- OCDE (2019), *Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix*, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/643/643.fr.pdf>. [50]
- OCDE (2016), *OECD Development Co-operation Peer Reviews: Spain 2016*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264251175-en>. [5]
- OCDE/PNUD (2019), *Making Development Co-operation More Effective: 2019 Progress Report*, Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/26f2638f-en>. [16]
- Programme national d'écoles-ateliers (2016), *Caja de Herramientas - Cultura de Paz (Boîte à outils - Culture de la paix)*, Programme national d'écoles-ateliers, https://www.aecid.org.co/recursos_user/Final%20-%20Caja%20de%20herramientas.pdf (consulté le 11 août 2021). [11]
- SIC Desarrollo (2014), *Consultoría « Análisis de desempeño del programa español de mirofinanzas del fondo para la promoción al desarrollo (FONPRODE) » El Salvador (Société de conseil : Analyse de performance du FONPRODE : El Salvador)*, SIC Desarrollo, <https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/documentos%20adjuntos/Informe%20Final%20An%C3%A1lisis%20de%20Desempe%C3%B1o%20Programa%20MF%20del%20FONPRODE.pdf>. [24]
- Whitfield, T. (2005), « A crowded field: groups of friends, the United Nations and the resolution of conflict », *Occasional Paper, Center on International Cooperation*, https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/ACrowdedField_WhitefieldCIC2005.pdf. [48]

Notes

¹ Chaque plan directeur présente la stratégie de l'Espagne en matière de coopération pour le développement pour les quatre années à venir. Élaborés sous l'égide du ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération (MAUC), ces plans s'appliquent à l'ensemble de l'administration publique.

² À savoir, le ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération, le ministère des Finances et de la Fonction publique, le ministère des Affaires économiques et des entreprises, et le ministère de l'Inclusion, de la Sécurité sociale et des Migrations.

³ L'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement (AECID), la Fondation internationale et ibéroaméricaine d'administration et de politiques publiques (FIIAPP) et la Fondation Carolina. Consulter l'Aperçu pour en savoir plus sur ces trois institutions : ([www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC/AR\(2021\)4/6/FINAL&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC/AR(2021)4/6/FINAL&docLanguage=Fr))

⁴ Outre les cadres de coordination avec des partenaires tels que la Conférence des recteurs des universités espagnoles (CRUE) et la Fédération espagnole des villes et provinces (FEMP), trois organes structurent les consultations et la coordination : le Conseil de coopération pour le développement, responsable des consultations multipartites ; la Commission interministérielle de coopération pour le développement, chargée de la coordination avec l'administration centrale ; et la Commission interterritoriale de coopération pour le développement, chargée de la coordination avec les administrations publiques, notamment les communautés autonomes et les collectivités locales. Un cadre stratégique destiné à orienter la participation des organisations non gouvernementales est en cours d'élaboration.

⁵ La FIAPP est une fondation publique dirigée par un conseil d'administration composé de ministres, de secrétaires d'État et de hauts responsables de l'administration centrale espagnole et présidé par la Vice-présidente du gouvernement espagnol. La Secrétaire d'État espagnole à la coopération internationale préside la Commission permanente du conseil d'administration. La Fondation Carolina est financée et dirigée par des acteurs publics et privés. La Secrétaire d'État espagnole à la coopération internationale préside le conseil d'administration de la Fondation.

⁶ Les *marcos de asociación país* (MAP) ou cadres de partenariat par pays sont des instruments bilatéraux pluriannuels qui définissent les partenariats noués entre l'Espagne et les pays ou territoires partenaires dans le but de contribuer au développement durable.

⁷ Consulter l'Aperçu pour en savoir plus

([www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC/AR\(2021\)4/6/FINAL&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC/AR(2021)4/6/FINAL&docLanguage=Fr)).

⁸ Le SECI compte 16 agents, la DGPOLDES (direction placée sous sa supervision) 35.

⁹ Il faut au moins 20 semaines pour que les financements, dont la majeure partie sont annuels, soient approuvés, y compris pour l'aide humanitaire.

¹⁰ Depuis 2016, des progrès notables ont été réalisés au niveau de l'utilisation des systèmes des pays partenaires pour l'exécution du budget, les rapports financiers, l'audit et la passation des marchés – avec un taux qui est passé de 35 % à 57 % entre 2016 et 2018 (soit légèrement au-dessus de la moyenne du CAD, qui s'établit à 55 %) (OCDE/PNUD, 2019^[16]). Toutefois, des efforts supplémentaires s'imposent en matière d'utilisation des systèmes de communication financière : à 37 %, le taux de l'Espagne demeure largement en-dessous de la moyenne du CAD (56 %).

¹¹ Cette commission est composée de quatre organismes espagnols de coopération : SECI/DGPOLDES, AECID, Fondation Carolina et FIIAPP.

¹² L'Espagne compte présenter les résultats de cet exercice au grand public fin 2021.

¹³ Les MAP comportent plusieurs sections portant sur : 1) le contexte et les stratégies nationales du pays concerné ; 2) le rôle de la coopération espagnole et de la coopération internationale à l'appui du Programme 2030 et des priorités nationales ; 3) les alliances, réseaux, modalités, instruments, ressources et risques propres au pays ; 4) les questions transversales ; et 5) le suivi, l'évaluation et la redevabilité mutuelle.

¹⁴ En général, les MAP n'intègrent pas les activités mises en œuvre par les institutions espagnoles pour le compte de l'UE (coopération déléguée de l'UE), sauf si ces activités sont directement co-financées par l'Espagne.

¹⁵ Le système utilise le système de gestion de documents du Centre de ressources en communication et information pour les administrations, les entreprises et les citoyens (CIRCABC) pour le partage de documents et l'échange d'observations entre le bureau de coopération technique et les diverses parties prenantes en Espagne.

¹⁶ Une association, appelée Taula Catalana, a été créée en 2002 en Catalogne pour promouvoir la paix et les droits humains en Colombie (Taula Catalana per la Pau i els Drets Humans a Colòmbia). Pour plus d'informations sur ce réseau, consulter le site : www.taulacolombia.org/es/

¹⁷ L'ensemble du processus d'élaboration d'un MAP – de la conception à l'approbation finale et la signature – peut prendre de 3 à 24 mois selon le contexte.

¹⁸ Deux solutions peuvent aider à garantir une certaine prévisibilité et la continuité des projets dans les limites des lois et réglementations en vigueur : 1) verser l'intégralité du montant prévu pour la durée du projet en une seule tranche sur un compte supervisé et contrôlé par le bureau de coopération technique, qui gère ensuite les versements année après année ; ou 2) le montant à verser chaque année est décidé lors de l'approbation du projet, de sorte que le processus d'élaboration du budget puisse en tenir compte prioritairement chaque année.

¹⁹ Son budget initial s'élevait à 14 millions EUR pour la période 2017-21.

²⁰ Les activités du centre de formation situé en Bolivie sont ciblées sur l'eau et l'assainissement, la cohésion sociale et les peuples autochtones ; celles menées par le centre de Colombie portent essentiellement sur la population d'ascendance africaine, la gouvernance démocratique et l'égalité entre les sexes ; au Guatemala, les thèmes prioritaires sont l'agriculture résiliente et l'environnement, ainsi que les migrations et l'asile ; le centre situé en Uruguay concentre ses activités sur les finances publiques, la coopération scientifique et les politiques publiques de recherche, développement et innovation.

²¹ Au nombre des programmes horizontaux figurent notamment le Programme à l'appui de l'environnement et du changement climatique en Amérique latine et dans les Caraïbes (ARAUCLIMA), le Fonds de coopération pour les populations afro-descendantes, le Fonds pour les peuples autochtones, le dispositif de formation professionnelle des *escuelas taller* et le programme COO-TEC.

²² Le programme INTERCOONECTA a identifié huit réseaux thématiques.

²³ L'Espagne a signé un mémorandum d'accord sur la coopération triangulaire avec 7 pays d'Amérique latine, au titre duquel 11 activités étaient en cours dans la région en 2018. Les accords de nouvelle génération signés avec l'Argentine, le Brésil, le Chili et l'Uruguay mettent également en avant le rôle de la coopération triangulaire.

²⁴ Le Ve Plan directeur énonce les priorités de la coopération financière de l'Espagne : la microfinance, les services bancaires d'envoi de fonds, les petites et moyennes entreprises, l'économie sociale, le capital-risque, la création d'infrastructures et les PPP.

²⁵ Les financements provenant du budget propre de la COFIDES ne sont pas comptabilisés au titre de l'APD.

²⁶ Le graphique 1 de l'Aperçu de la coopération pour le développement mise en œuvre par l'Espagne ([www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC/AR\(2021\)4/6/FINAL&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC/AR(2021)4/6/FINAL&docLanguage=Fr)) présente le portefeuille du FONPRODE à la fin de 2018 (AECID, 2021^[21]).

²⁷ La COFIDES a été habilitée, par délégation de pouvoir, à gérer le budget de coopération pour le développement de l'UE en 2015.

²⁸ L'ICO est une banque publique rattachée au ministère des Affaires économiques et de la Transformation numérique (MINECO).

²⁹ Le Conseil des ministres doit approuver trois types de dotation au niveau des pays : (1) le financement des organismes des Nations Unies préaffecté à des pays spécifiques ; (2) les octrois de prêts ; et (3) l'aide humanitaire.

³⁰ En 2019, cinq fonds de coopération technique (au Salvador, au Pérou, en Bolivie, en Égypte et en Amérique centrale), relevant de l'ancien Fonds de concession de microcrédits (FCM), disposaient encore d'un reliquat de fonds (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2020^[51]).

³¹ De par son mandat, le FONPRODE peut accorder des prêts, crédits et lignes de crédit aux autorités nationales, régionales et locales et aux entités financières locales, y compris via des structures ad hoc et des fonds d'investissement. Ses activités prennent notamment la forme de prêts à des États, destinés à financer des projets de développement ; de prêts à des entités de microfinance visant à améliorer l'inclusion financière ; de parts dans des fonds d'investissement en lien avec la sécurité alimentaire, l'énergie renouvelable, l'agriculture et les micro, petites et moyennes entreprises ayant un impact sur le développement ; et de parts dans des organismes de placement collectif.

³² Une aide à l'investissement est une subvention directe allouée par un gouvernement à une entreprise afin de lui permettre de réaliser de nouveaux investissements.

³³ Il s'agit de l'Éthiopie, de Haïti, du Mali, de la Mauritanie, du Mozambique et du Niger pour le groupe des pays d'association de la catégorie des pays les moins avancés ; de la Colombie, de l'Équateur, du Guatemala, du Honduras, du Nicaragua et de la Palestine pour le groupe des pays d'association de la catégorie à revenu intermédiaire ; et de la Guinée équatoriale pour le groupe des pays bénéficiant d'une coopération avancée (MAUC, 2018^[35]).

³⁴ Dans les Cadres de l'OCDE sur la fragilité, l'APD consentie aux secteurs en faveur de la paix est suivie à l'aide des codes du Système de notification des pays créanciers : 15110, 15111, 15112, 15113, 15130, 15150, 15152, 15153, 15160, 15170, 15210, 15220, 15230, 15240, 15250, 15261. Pour de plus amples informations, consulter <https://www3.compareyourcountry.org/states-of-fragility/about/0/>.

³⁵ Le programme « Tahdir-Masar » de renforcement de la cohésion sociale pour une société civile syrienne démocratique et inclusive est un programme de l'UE mis en œuvre par l'AECID et ses partenaires, comme par exemple le Centre des médias des femmes arabes (AWMC), le Forum national jordanien pour les femmes (JNFW) et le Centre d'études stratégiques. Chacune des institutions jordaniennes prenant part à ce projet couvre un domaine clé pour l'encouragement de la démocratie et des droits de la personne en Syrie : le rôle des femmes dans la reconstruction et la consolidation de la paix (JNFW), l'éducation et la formation des jeunes syriens pour qu'ils soient en capacité de diriger le processus (SSC) et le rôle des médias (AWMC). Leurs partenaires espagnols sont, respectivement, l'Institut Complutense d'Études internationales, le Centre international de Tolède pour la paix et la radio-télévision espagnole (AECID, 2018^[44]).

Annexe A. Progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations de l'examen par les pairs de 2016

Vers un effort global de l'Espagne à l'appui du développement

Recommandations de 2016	Progrès réalisés depuis 2016
Pour que les problèmes de développement soient pris en compte dans les politiques tant intérieures qu'extérieures, l'Espagne devrait sélectionner un nombre de questions prioritaires, et analyser, suivre et rendre compte de l'impact sur les pays en développement des politiques qui s'y rapportent.	Partiellement mise en œuvre Des travaux sont en cours en vue d'élaborer un cadre d'analyse permettant de mesurer systématiquement l'impact des nouvelles politiques mises en œuvre sur les ODD et de tirer parti des liens entre les objectifs de la politique étrangère et de la coopération pour le développement.

Vision et politique en matière de coopération pour le développement

Recommandations de 2016	Progrès réalisés depuis 2016
Réaffirmer l'engagement politique de l'Espagne en faveur d'une coopération pour le développement efficace, axée sur la lutte contre la pauvreté, conformément aux engagements pris à l'échelon international et dans le cadre du Programme 2030.	Mise en œuvre Engagement inscrit dans le V ^e Plan directeur, réactivation de la communication annuelle en mettant l'accent sur la pauvreté et les inégalités, plan d'action pour la réalisation des ODD comportant un programme de travail portant spécifiquement sur la coopération internationale.
Préciser l'orientation thématique de la coopération de l'Espagne en procédant à une analyse de son avantage comparatif, et fournir des directives pertinentes pour mettre en œuvre ces priorités.	Partiellement mise en œuvre Le V ^e Plan directeur porte sur tous les ODD, mais est plus particulièrement axé sur 29 cibles relatives au développement durable et quatre questions transversales. L'Espagne n'a pas publié d'orientations concernant la traduction en actions concrètes de ces priorités.
Améliorer la cohérence du soutien apporté au système multilatéral. L'Espagne devrait réduire le nombre de départements fournissant une aide multilatérale au sein du ministère des Affaires étrangères et de la Coopération et au-delà, et mieux coordonner les différentes structures.	Partiellement mise en œuvre De nombreux départements fournissent une aide multilatérale, mais trois ministères apportent 99 % du soutien. Les cadres régissant les partenariats stratégiques font l'objet de consultations avec le MAUC. Le MAUC n'est pas nécessairement informé des discussions qui ont lieu au sein des conseils d'administration des organismes multilatéraux, et les informations ne parviennent pas non plus jusqu'aux ambassades.

Volume et répartition de l'aide

Recommandations de 2016	Progrès réalisés depuis 2016
Comme son économie continue de se redresser, l'Espagne devrait énoncer clairement comment elle entend respecter l'engagement qu'elle a pris de porter son APD à 0.7 % du RNB, et l'engagement auquel elle a souscrit à l'égard des pays les moins avancés et des pays les plus démunis.	Non mise en œuvre Le gouvernement s'est engagé à accroître le budget de l'APD pour le porter à 0.5 % du RNB d'ici à 2023, mais aucune feuille de route n'a été établie. En 2020, le montant de l'APD équivalait à 0.23 % du RNB.
Pour améliorer la concentration de son aide, l'Espagne devrait axer davantage les ressources de l'APD sur ses principaux bénéficiaires - i) ses pays prioritaires, ce qui suppose notamment d'augmenter les allocations au titre de l'aide-pays programmable dans ces pays et ii) ses principaux partenaires multilatéraux stratégiques.	Partiellement mise en œuvre La concentration sur les 20 premiers bénéficiaires s'est accentuée, mais l'aide-pays programmable (représentant 21 % de l'APD bilatérale brute de l'Espagne) est restée en-deçà de la moyenne des pays du CAD (48 %), principalement à cause du coût des réfugiés sur le territoire. Les compressions budgétaires ont contraint l'Espagne à concentrer son effort sur un nombre plus faible de partenaires multilatéraux, choisis en fonction de l'orientation géographique et thématique de sa politique.
L'Espagne devrait améliorer la façon dont elle coordonne les instruments financiers et rend compte au Comité d'aide au développement (CAD) et à l'opinion publique de l'ensemble des apports publics destinés au développement.	Partiellement mise en œuvre L'Espagne est un fervent défenseur et utilisateur du TOSSD, mais elle ne s'est vu attribuer que la note « passable » pour la notification de ses apports de 2019 au CAD en raison d'incohérences dans les premières données communiquées et de la qualité des données dans certaines catégories.
Conformément à son engagement de mobiliser des ressources supplémentaires à l'appui du développement, l'Espagne devrait élaborer une stratégie et concevoir des instruments adaptés pour mobiliser le secteur privé.	Non mise en œuvre L'Espagne n'a pas encore élaboré de cadre de collaboration avec le secteur privé et l'exécution des opérations du FONPRODE demeure délicate.

Organisation et gestion

Recommandations de 2016	Progrès réalisés depuis 2016
Lorsqu'elle se penchera sur les modalités institutionnelles à la suite des modifications juridiques survenues en 2015, l'Espagne devrait définir des principes directeurs et mandats clairs pour toutes les institutions intervenant dans la coopération espagnole pour le développement.	Partiellement mise en œuvre Répartition plus claire des responsabilités entre le SECI et l'AECID. La réforme institutionnelle à venir ouvre la perspective de nouvelles améliorations.
L'Espagne devrait réviser et affiner les mandats de ses organes de coordination pangouvernementale – au siège et dans les pays partenaires – de sorte qu'ils contribuent plus efficacement à la définition des politiques et à la programmation.	Mise en œuvre. La définition de mandats clairs a redynamisé les organes de coordination qui ont apporté une contribution efficace à la définition de positions communes, dont la Stratégie de réponse commune de la coopération espagnole à la crise du COVID-19 est une illustration.
L'Espagne devrait élaborer une stratégie à moyen terme pour les ressources humaines concomitamment à son prochain plan directeur. Cette stratégie devrait porter sur : i) les compétences et les spécialités requises pour atteindre les objectifs politiques et opérationnels, au siège comme dans les bureaux locaux ; ii) la rotation et la promotion du personnel à tous les niveaux, dans l'intérêt de l'apprentissage de l'organisation et de la motivation des agents ; iii) le déploiement d'agents recrutés localement pour accomplir des tâches de mise en œuvre du programme de coopération afin de tirer le meilleur parti de leurs connaissances et de leurs compétences.	Non mise en œuvre Cette recommandation fait partie des considérations qui inspirent le processus de réforme. Un examen approfondi du cadre de ressources humaines de l'AECID sera réalisé lorsque la réforme aura été menée à terme.

Mise en œuvre de la coopération pour le développement et partenariats

Recommandations de 2016	Progrès réalisés depuis 2016
L'Espagne devrait définir des orientations et des procédures pour l'analyse et la gestion des risques afin d'améliorer l'exécution des programmes.	Partiellement mise en œuvre Des mesures ont été prises pour améliorer la gestion des risques (y compris les risques pour l'intégrité et les risques de corruption), mais il n'existe pas encore de directives opérationnelles au niveau des services centraux. L'AECID procède actuellement à un examen de son système de gestion des risques et à l'élaboration de nouvelles orientations en la matière.
L'Espagne devrait simplifier les obligations de compte-rendu auxquelles sont soumises les ONG, tout en exigeant la présentation des résultats, afin de réduire les coûts de transaction et de ménager un équilibre entre redevabilité et apprentissage.	Non mise en œuvre Aucune nouvelle mesure n'a été prise, mais une nouvelle procédure devrait entrer en vigueur en 2022.

Résultats et redevabilité

Recommandations de 2016	Progrès réalisés depuis 2016
Afin d'accélérer le passage à une prise de décision axée sur les résultats, l'Espagne devrait développer des outils adéquats lui permettant de suivre et d'analyser les résultats.	Partiellement mise en œuvre Une série d'indicateurs est en cours d'élaboration et la méthodologie pour la conception et le suivi des cadres de résultats des pays a été réexaminée. Reste à utiliser les résultats pour éclairer les décisions.
L'Espagne devrait garantir l'indépendance de la fonction d'évaluation en lui confiant la responsabilité de sa planification et de sa budgétisation	Partiellement mise en œuvre L'unité d'évaluation fait partie de la DGPODES sur le plan organisationnel mais dépend du SECI sur le plan fonctionnel. Elle ne dispose pas d'un budget propre.
Afin d'assurer l'apprentissage, l'Espagne devrait procéder à un suivi systématique des réponses de la direction aux évaluations et vérifier que leurs constats sont pris en compte dans les décisions.	Non mise en œuvre Aucune nouvelle mesure n'a été prise. L'Espagne envisage d'aborder le problème lorsque la réforme du système de coopération aura été menée à terme.
Pour maintenir un vigoureux soutien du public vis-à-vis du développement, l'Espagne devrait élaborer un plan réalisable concernant l'éducation au développement.	Non mise en œuvre L'AECID prévoit d'élaborer un nouveau plan d'action une fois que la nouvelle loi sur la coopération aura été votée et le nouveau plan directeur approuvé.

Aide humanitaire

Recommandations de 2016	Progrès réalisés depuis 2016
Afin de s'assurer que les partenaires sont à même d'intervenir rapidement et de se concentrer sur l'obtention de résultats de qualité, l'Espagne doit simplifier ses procédures d'octroi de subventions pour les ONG humanitaires. Comme recommandé pour les ONG œuvrant dans le domaine du développement, l'Espagne devrait également modifier les obligations de compte-rendu.	Partiellement mise en œuvre L'Espagne a pris des mesures pour accroître sa flexibilité à mesure que son budget humanitaire augmentait. La coopération décentralisée a permis de simplifier les procédures et la notification. L'application de ce système à l'ensemble des communautés autonomes permettra d'alléger encore certaines charges administratives pesant sur les ONG.

Annexe B. Organisations consultées dans le cadre de l'examen par les pairs

Organisations / autorités consultées en Espagne

1. AECID, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo [Agence espagnole de coopération internationale pour le développement]
2. Alianza por la solidaridad [Alliance pour la solidarité]
3. APC, Asociación Profesional de Cooperantes [représentant du personnel chargé des programmes]
4. Ayuda en Acción [Aide en action]
5. CAF, Banque de développement de l'Amérique latine
6. CC.OO, Comisiones Obreras [Commissions des travailleurs]
7. CEOE, Confederación Española de Organizaciones Empresariales [Confédération espagnole des organisations d'entreprises]
8. CEPES, Confederación Empresarial Española de la Economía Social [Confédération espagnole des entreprises de l'économie sociale]
9. COFIDES, Compañía Española de Financiación del Desarrollo [Société espagnole de financement du développement]
10. Comunidad Autónoma de Andalucía [Communauté autonome d'Andalousie]
11. Comunidad Autónoma de Cataluña [Communauté autonome de Catalogne]
12. Comunidad Autónoma de Extremadura [Communauté autonome d'Estrémadure]
13. Comunidad Autónoma del País Vasco [Communauté autonome du Pays basque]
14. CONGDE, Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo [Instance de coordination des organisations non gouvernementales oeuvrant pour le développement]
15. CRUE, Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas [Conférence des recteurs des universités espagnoles]
16. Entreculturas
17. FEMP, Federación Española de Municipios y Provincias [Fédération espagnole des villes et provinces]
18. FIIAPP, Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas [Fondation internationale et ibéroaméricaine d'administration et de politiques publiques]
19. Fundación Carolina
20. Grupo de Capacidades
21. ICO, Instituto de Crédito Oficial [Institut de crédit public]
22. DG INTPA, Direction générale des partenariats internationaux de la Commission européenne
23. MAUC – DGPOLDES, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Dirección General de Políticas de Desarrollo Sostenible [Ministère des Affaires étrangères, de l'Union européenne et de la Coopération, Direction générale des politiques de développement durable]

24. MAUC – SECI, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional [Secrétariat d'État à la Coopération internationale]
25. MAUC - SEEG, Secretaría de Estado de España Global [Secrétariat d'État à l'Espagne globale]
26. Médicos del Mundo [Médecins du monde]
27. Médicos sin Fronteras [Médecins sans frontières]
28. MINECO, Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital [Ministère des Affaires économiques et de la Transformation numérique]
29. Ministère de l'Inclusion, de la Sécurité sociale et des Migrations
30. Ministère de l'Inclusion, de la Sécurité sociale et des Migrations - Secrétariat d'État au Programme 2030
31. Ministère du Commerce
32. MPDL, Movimiento por la Paz [Mouvement pour la paix]
33. Oxfam Intermon
34. Plan Internacional
35. Political Watch Spain
36. Real Instituto Elcano
37. Save the Children Spain
38. Tribunal de Cuentas [Cour des comptes]
39. UGT, Unión General de Trabajadores [Syndicat général des travailleurs]
40. UNRWA Espagne, Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient

Partenaires consultés en Colombie

41. ADELCO, Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local de Colombia [Réseau national des organismes de développement local en Colombie]
42. Agencia de Reincorporación Nacional [Agence nationale de réincorporation]
43. Agencia de Renovación del Territorio [Agence de rénovation du territoire]
44. Gouvernement régional de Chocó
45. Ministère colombien des Affaires étrangères
46. Comisión de la Verdad [Commission de la vérité]
47. Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer [Conseil présidentiel pour l'égalité des femmes]
48. Corporación Humanas
49. Délégation de l'Union européenne
50. Fundación CODHES, Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento [Cabinet-conseil pour les droits humains et les personnes déplacées]
51. Fundación Ideas para la Paz [Fondation Idées pour la paix]
52. IDB, Banque interaméricaine de développement
53. Représentation de l'Italie
54. JEP, Jurisdicción Especial para la Paz [Juridiction spéciale pour la paix]
55. Coordination des programmes de développement local dans le Nariño / Chocó
56. Ministerio de Hacienda y Crédito Público [Ministère des Finances et du Crédit public]

57. Gouvernement régional du Nariño
58. DNP, Département national de la planification
59. OCHA Colombie, Bureau de la coordination des affaires humanitaires
60. OHCHR Colombie, Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
61. OIM Colombie, Organisation internationale pour les migrations
62. Oxfam Colombie
63. Pastoral Social
64. APC Colombia, Agencia presidencial de cooperación internacional de Colombia [Agence présidentielle de coopération]
65. Programa Nacional Escuelas Taller Alberto Escovar [Programme national des écoles-ateliers Alberto Escovar]
66. Red Departamental de Mujeres Chocó [Réseau départemental des femmes de Chocó]
67. Représentation de la Suède
68. Représentation de la Suisse
69. TECNICAFFE
70. PNUD Colombie, Programme des Nations Unies pour le développement
71. UNHCR Colombie, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

Organisations/autorités espagnoles consultées en Colombie

72. Bureau de coopération technique de l'AECID
73. Alboan
74. APS, Alianza por la Solidaridad [Alliance pour la solidarité]
75. FIIAPP, Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas [Fondation internationale et ibéroaméricaine d'administration et de politiques publiques]
76. MPDL, Movimiento por la Paz [Mouvement pour la paix]
77. Mundubat
78. Ambassade d'Espagne

Autres organisations consultées

79. ONU-Femmes, Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
80. BAfD, Banque africaine de développement
81. AIIB, Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures
82. Représentation permanente auprès de l'Union européenne
83. Fonds vert pour le climat
84. BID, Banque interaméricaine de développement
85. IFAD, Fonds international de développement agricole
86. SDGF, Fonds des Objectifs de développement durable des Nations Unies
87. SEGIB, Secretariat General Iberoamericano [Secrétariat général ibéroaméricain]
88. PNUD, Programme des Nations Unies pour le développement
89. HCR, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

- 90. UNICEF, Fonds des Nations Unies pour l'enfance
- 91. Groupe de la Banque mondiale

Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement

ESPAGNE

Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE procède à des examens par les pairs de ses membres une fois tous les cinq ou six ans. Ces examens visent à améliorer la qualité et l'efficacité de leur coopération pour le développement, en mettant en évidence les bonnes pratiques et en recommandant des améliorations. Le Programme 2030 est au cœur de la politique extérieure et de coopération de l'Espagne. Cette dernière noue des alliances pour atteindre les Objectifs de développement durable, à l'échelle internationale et dans ses pays partenaires. L'Espagne est estimée pour son approche partenariale horizontale et inclusive et sa capacité à mobiliser l'expertise du secteur public pour acquérir et partager les connaissances. Alors que le pays s'engage dans une réforme de sa coopération pour le développement, cet examen formule des recommandations destinées à améliorer le pilotage stratégique, rationaliser le cadre administratif, renforcer les ressources humaines et déployer pleinement sa coopération financière.

