



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

**POLOGNE  
2023**





**Examens de l'OCDE  
sur la coopération  
pour le développement :  
Pologne  
2023**

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

Ce document, 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 (2023), *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement : Pologne 2023*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/d7666b4f-fr>.

ISBN 978-92-64-47352-2 (imprimé)

ISBN 978-92-64-39519-0 (pdf)

ISBN 978-92-64-81875-0 (HTML)

ISBN 978-92-64-67692-3 (epub)

Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement

ISSN 2309-7140 (imprimé)

ISSN 2222-7938 (en ligne)

**Crédits photo :** Couverture © Éléments de la couverture adaptés de Sylverarts/Shutterstock.com.

Les corrigenda des publications sont disponibles sur : [www.oecd.org/fr/apropos/editionsocde/corrigendadepublicationsdelocde.htm](http://www.oecd.org/fr/apropos/editionsocde/corrigendadepublicationsdelocde.htm).

© OCDE 2023

---

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](http://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](http://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. Ce rapport d'examen par les pairs est complété par le profil de la coopération pour le développement de la Pologne (<https://doi.org/10.1787/5cd4ba84-fr>), qui présente des informations factuelles sur ses politiques, ses apports financiers à l'appui du développement, ses dispositifs institutionnels et ses systèmes de gestion.

L'analyse présentée dans ce rapport s'appuie sur 1) une étude analytique, comprenant notamment l'autoévaluation réalisée par Pologne et des évaluations écrites émanant de plus de 19 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 Pologne et en République de Moldova (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 8 novembre 2023, au cours de laquelle des responsables à haut niveau de Pologne 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 de la Nouvelle-Zélande (Cameron Cowan, Ministère des affaires étrangères et du commerce, et Rosie Zwart, Ministère des affaires étrangères et du commerce) et de la Suède (Erik Jonsson, Ministère des affaires étrangères, et Nina Geladze Ekstedt, Agence suédoise de coopération internationale au développement). Au sein de la Direction de la coopération pour le développement (DCD) de l'OCDE, Anita King, analyste des politiques a été désigné(e) analyste principal(e) pour l'examen, aux côtés de Gregory De Paepe, analyste des politiques. Renwick Irvine, chef de l'équipe Évaluations par les pairs, a supervisé l'examen. Samantha Proteau 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. Jennifer Allain en a assuré l'édition dans sa version originale en anglais, Sylvaine Herold dans la version traduite en français.

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 et de l'OCDE, notamment la Direction des affaires financières et des entreprises, la Direction des affaires juridiques, la Direction de la gouvernance publique, la Direction des Relations mondiales et coopération, et le Centre de développement. Les soumissions écrites d'une sélection de partenaires de la Pologne ont aidé à cibler et à enrichir l'examen.

L'Examen par les pairs consacré à la Pologne a bénéficié tout au long du processus de l'aide des représentants du Ministère des affaires étrangères. L'équipe d'examineurs remercie l'ambassade de Pologne en République de Moldova qui a assuré un contacts fluides avec les parties prenantes locales.

# Table des matières

Avant-propos	3
Remerciements	5
Sigles et abréviations	8
Résumé	9
Conclusions et recommandations	16
Contexte	17
Des dispositifs institutionnels adaptés	20
L'aide bilatérale de la Pologne : priorités et programmation	31
Partenariats multilatéraux et avec la société civile	45
Références	56
Notes	61
Annexe A. Progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations de l'examen par les pairs de 2017	69
Annexe B. Progrès accomplis par rapport aux instruments juridiques de l'OCDE sous la responsabilité du CAD	73
Références	79
Notes	79
Annexe C. Organisations consultées lors de l'examen par les pairs	80
<b>GRAPHIQUES</b>	
Graphique 1. Aperçu du système polonais de coopération pour le développement	19
Graphique 2. Le modèle d'activité de la Direction de la coopération pour le développement (DCD) pourrait être plus efficace afin de lui permettre de mieux piloter la coopération pour le développement mise en œuvre par la Pologne	22
Graphique 3. La composition de l'APD bilatérale de la Pologne est largement déséquilibrée par le poids du coût de la prise en charge des réfugiés sur le territoire	32
Graphique 4. Polish Aid cible un éventail plus large de secteurs et de thèmes	34
Graphique 5. La multitude d'appels à propositions annuels pourrait être réduite et rationalisée	36
Graphique 6. La capacité de la Pologne à allouer de façon stratégique son APD est limitée par la nécessité de gérer une multitude de petits projets	37
Graphique 7. Les contributions volontaires préaffectées aux Nations Unies sont de plus en plus fragmentées	46

Graphique 8. La poursuite des réformes permettra à la Pologne de tirer le meilleur parti de la coopération déléguée de l'UE	49
Graphique 9. Les financements transitant par des organisations de la société civile agissant dans les domaines du développement et de l'aide humanitaire sont en baisse	52
Graphique 10. Mobiliser les atouts de la société civile en appui à la coopération pour le développement polonaise	54

## INFOGRAPHIES

Infographie 1. Points clés de l'examen par les pairs de la coopération pour le développement de la Pologne 2023	14
Infographie 2. La coopération polonaise pour le développement en un coup d'œil	15

## ENCADRÉS

Encadré 1. Aligner les investissements en matière de coopération bilatérale et ceux en faveur des activités de jumelage de l'UE pour en accentuer l'impact	34
Encadré 2. La réponse de la Pologne à la crise provoquée par la guerre d'agression menée par la Russie en Ukraine offre des leçons à retenir	42
Encadré 3. Partenariat de la Pologne avec le Comité international de la Croix-Rouge	49
Encadré 4. Fondation Solidarity Fund PL : permettre aux acteurs locaux de participer à la conception et à la gestion conjointes de solutions dans le domaine du développement	51
Encadré 5. Travailler dans des contextes politiques contraints : soutien à la société civile et aux médias au Bélarus	55

### Suivez les publications de l'OCDE sur :



<https://twitter.com/OECD>



<https://www.facebook.com/theOECD>



<https://www.linkedin.com/company/organisation-eco-cooperation-development-organisation-cooperation-developpement-eco/>



<https://www.youtube.com/user/OECDiLibrary>



<https://www.oecd.org/newsletters/>

### Ce livre contient des...

**StatLinks**

Accédez aux fichiers Excel® à partir des livres imprimés !

Vous trouverez un **StatLink** sous chaque tableau ou graphique de cet ouvrage. Pour télécharger le fichier Excel® correspondant, il vous suffit de copier le lien dans votre navigateur internet ou de cliquer dessus depuis la version électronique de l'ouvrage.

# Sigles et abréviations

APD	Aide publique au développement
BGK	Bank Gospodarstwa Krajowego [Banque de développement polonaise]
CAD	Comité d'aide au développement
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
DCD	Direction de la coopération pour le développement
MAE	Ministère des Affaires étrangères
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisation de la société civile
PIB	Produit intérieur brut
RNB	Revenu national brut
SNPC	Système de notification des pays créanciers
TAIEX	Technical Assistance and Information Exchange [Assistance technique et échanges d'information]
UE	Union européenne
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
<b>Codes des monnaies :</b>	
EUR	euro
PLN	zloty polonais
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 = PLN ; 1 USD = EUR

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PLN	3.779	3.612	3.839	3.900	3.862	4.458
EUR	0.885	0.847	0.893	0.893	0.845	0.950

# Résumé

Ce rapport évalue les progrès accomplis depuis le premier examen par les pairs du CAD consacré à la Pologne en 2017. Le rapport souligne les résultats positifs et les difficultés rencontrées, et formule des recommandations pour l'avenir. Il a été préparé par des examinateurs de la Nouvelle-Zélande et de la Suède, avec le soutien du Secrétariat de l'OCDE.

**Le cadre juridique et stratégique de la Pologne fixe une ambition claire en matière de développement et d'aide humanitaire.** Le programme pluriannuel 2021-30 de la Pologne est compatible avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) et a été adopté à l'échelle de l'ensemble de l'administration par le Conseil des ministres. Si, en principe, l'ensemble de l'administration est censée s'approprier ce programme, dans la pratique le soutien politique à la coopération pour le développement ne va pas de soi, et c'est dans ce contexte difficile que la Pologne tente de réaliser ses ambitions en matière de réformes depuis 2017.

**Le volume de l'aide publique au développement (APD) de la Pologne n'a pas suivi le rythme de sa solide conjoncture économique et demeure principalement composée des coûts sur le territoire du pays donneur et de prêts liés à des entreprises polonaises.** Entre 2017 et 2021, l'APD totale est passée de 0.13 % à 0.15 % du revenu national brut (RNB) du pays. Face à l'urgence des besoins, la Pologne a mobilisé des financements supplémentaires en 2022 et son APD s'est élevée exceptionnellement à 0.51 % du RNB cette année-là. Pour maintenir cette dynamique et permettre au pays de respecter son engagement visant à consacrer 0.33 % de son RNB à l'APD d'ici à 2030, des efforts soutenus et une feuille de route claire seront nécessaires. Se faisant, il sera également important d'accroître la part d'APD déliée fournie aux pays partenaires, comme cela avait été recommandé en 2017.

**La réponse impressionnante apportée par l'ensemble de la société polonaise aux conséquences de la guerre d'agression engagée par la Russie contre l'Ukraine a démontré la flexibilité du pays et sa capacité à mobiliser différents acteurs en cas de besoin.** Différents ministères et parties prenantes interviennent dans le cadre de ces interventions, notamment la Banque de développement polonaise (*Bank Gospodarstwa Krajowego*, BGK). En outre, un nombre toujours plus important d'acteurs s'impliquent de plus en plus dans la fourniture de l'APD polonaise. La fondation polonaise Solidarity Fund PL s'est également adaptée pour répondre aux crises récentes : au cours des trois dernières années, son budget et son personnel ont connu une croissance considérable, principalement grâce à l'augmentation du financement apporté par des partenaires extérieurs ainsi que par différentes branches de l'administration polonaise.

**Tirer le meilleur parti de cette flexibilité tout en dotant le ministère des Affaires étrangères (MAE) polonais du mandat et de la capacité permettant de piloter un système de coopération pour le développement en pleine évolution constitue un enjeu majeur à l'heure actuelle.** Au sein du MAE, la Direction de la coopération pour le développement (DCD) demeure chargée de piloter la coopération polonaise pour le développement, mais son mandat et sa capacité d'action doivent être renforcés. Une première mesure importante serait de doter la DCD des capacités nécessaires à l'établissement de relations de travail efficaces, grâce à des responsabilités et des rôles clairement définis et soutenu par le leadership politique.

**Utiliser plus efficacement le Conseil stratégique de la coopération pour le développement de la Pologne permettrait de renforcer la conception, la coordination et le suivi stratégique de l'action publique.** En Pologne, le débat politique sur la coopération pour le développement est limité et le Conseil stratégique pourrait jouer un rôle beaucoup plus actif en formulant des conseils, en appuyant la coordination et en orientant la demande de résultats et de suivi. Améliorer la transparence et consacrer du temps à l'étude des résultats, des pratiques et des stratégies permettrait de renforcer la capacité du Conseil à émettre des recommandations solides à l'intention de l'administration. Intégrer l'ensemble des acteurs clés dans la composition du Conseil lui permettrait également de piloter la coordination, de mener des débats constructifs sur les difficultés rencontrées par la coopération polonaise et les possibilités qui s'offrent à elle, et de promouvoir une orientation plus stratégique à l'échelle de l'administration.

**Développer la coordination entre les ministères permettrait également d'améliorer la cohérence entre les différents objectifs stratégiques.** Les documents stratégiques de la Pologne énoncent un engagement en matière de cohérence des politiques au service du développement et listent une série de domaines prioritaires. Publier les rapports établis par les ministères sectoriels concernant les priorités en matière de cohérence des politiques et les discussions qui en résultent permettrait de suivre les progrès et de faire vivre un débat public plus éclairé, afin que la Pologne puisse résoudre les problèmes qu'elle rencontre. Faire en sorte que les positions polonaises en matière de politique internationale n'entravent pas la conclusion d'accords d'une importance stratégique pour le développement durable et les pays en développement contribuerait également à améliorer la cohérence, non seulement au sein de l'administration polonaise mais également avec les efforts menés par le pays en matière de coopération pour le développement.

**Comme souligné en 2017, le recours persistant à un cycle de programmation annuel pour l'APD bilatérale représente une charge sur le plan administratif et limite la capacité du pays à établir une planification stratégique adaptée aux priorités des pays partenaires.** Ces dernières années, le lancement tardif des appels à propositions et la lenteur de la prise de décision ont entraîné des retards dans le versement des fonds par le MAE. La coexistence d'une multitude de petits projets gérés dans le cadre d'instruments distincts entraîne également des risques de chevauchements et d'incohérences. Cette fragmentation, associée à la programmation annuelle, rend la Pologne moins à même de mettre en place une coordination avec d'autres organisations dans les pays partenaires et de respecter l'engagement en matière d'appropriation par les pays partenaires. Une mesure importante consistera donc à privilégier une approche plus stratégique et pérenne de la programmation de l'APD bilatérale, sur la base d'une planification et d'une budgétisation pluriannuelles et de projets moins nombreux mais plus importants.

**Définir des objectifs plus clairs à l'échelle de l'ensemble de l'administration dans chaque pays partenaire permettrait d'orienter plus efficacement la programmation.** Renforcer l'orientation géographique et thématique de l'APD polonaise, conformément à la recommandation du dernier examen par les pairs, permettrait d'améliorer sa qualité ainsi que son impact. La Pologne devrait également prendre garde à ne pas diluer sa valeur ajoutée en multipliant les priorités thématiques. Une prochaine étape importante sera de tirer parti des consultations menées avec les pays partenaires pour concevoir des plans évolutifs couvrant l'ensemble de l'action de la Pologne dans le pays concerné et conformes à l'avantage comparatif polonais. L'existence d'un système de suivi, d'évaluation et de notification des performances est un critère majeur d'appartenance au CAD et un élément essentiel d'une coopération bilatérale efficace.

**Investir dans l'amélioration des capacités de gestion de projet permettrait de renforcer la qualité et l'efficacité des résultats.** Une attention particulière devrait être accordée au renforcement des systèmes du MAE afin de gérer les risques et d'intégrer les questions liées à l'égalité des genres, au climat et à l'environnement. Une collaboration plus étroite entre les différents acteurs polonais, en s'inspirant de l'expérience d'autres membres du CAD, permettrait également de s'assurer que les efforts à venir visant à renforcer les systèmes de la Solidarity Fund PL, sur la base de l'évaluation des piliers menée par l'UE, contribuent à améliorer les pratiques et les connaissances à l'échelle de l'ensemble du programme de coopération de la Pologne, Polish Aid.

**Les ressources humaines représentent un verrou majeur et doivent faire l'objet d'investissements prioritaires.** La DCD est particulièrement concernée par les contraintes en matière de ressources humaines, ce qui réduit sa capacité à mettre en œuvre les réformes nécessaires et entraîne un risque réel pour la qualité de la coopération polonaise. Réfléchir à la façon dont le MAE peut devenir plus attractif pour retenir le personnel compétent et qualifié, investir dans la formation, rechercher des compétences supplémentaires en cas de besoin et renforcer les capacités des ambassades en matière de développement favoriseraient également des partenariats plus efficaces.

**L'Union européenne (UE) demeure le principal canal multilatéral de l'APD polonaise, mais davantage d'efforts pourraient être déployés pour faire du développement une priorité de son engagement politique.** La présidence polonaise du Conseil de l'UE en 2025 survient à un moment stratégique : elle offre à la Pologne une occasion majeure de s'appuyer sur la réponse apportée à la guerre menée par la Russie en Ukraine pour mener des actions de sensibilisation et jouer un rôle de chef de file. La Pologne pourrait également tirer plus efficacement parti de sa présence et de sa valeur ajoutée dans les pays partenaires en mettant en place une coordination accrue avec les États membres de l'UE au niveau national.

**Pour exploiter pleinement les atouts des organisations de la société civile (OSC) polonaise, il sera nécessaire d'adopter une stratégie de financement et de partenariat à plus long terme.** Si les stratégies polonaises tiennent compte du rôle essentiel de la société civile au sein de Polish Aid, les partenariats pâtissent du déclin des financements, de la prévisibilité et de la confiance. Évoluer vers des financements de base et un modèle de partenariat ne dépendant pas d'appels à propositions annuels serait davantage conforme aux bonnes pratiques. Un dialogue plus systématique et global permettrait de rebâtir la confiance et de promouvoir des partenariats de travail plus efficaces. Il serait également possible de mobiliser davantage la société civile afin de sensibiliser la société polonaise et les responsables politiques à l'importance de la coopération pour le développement.

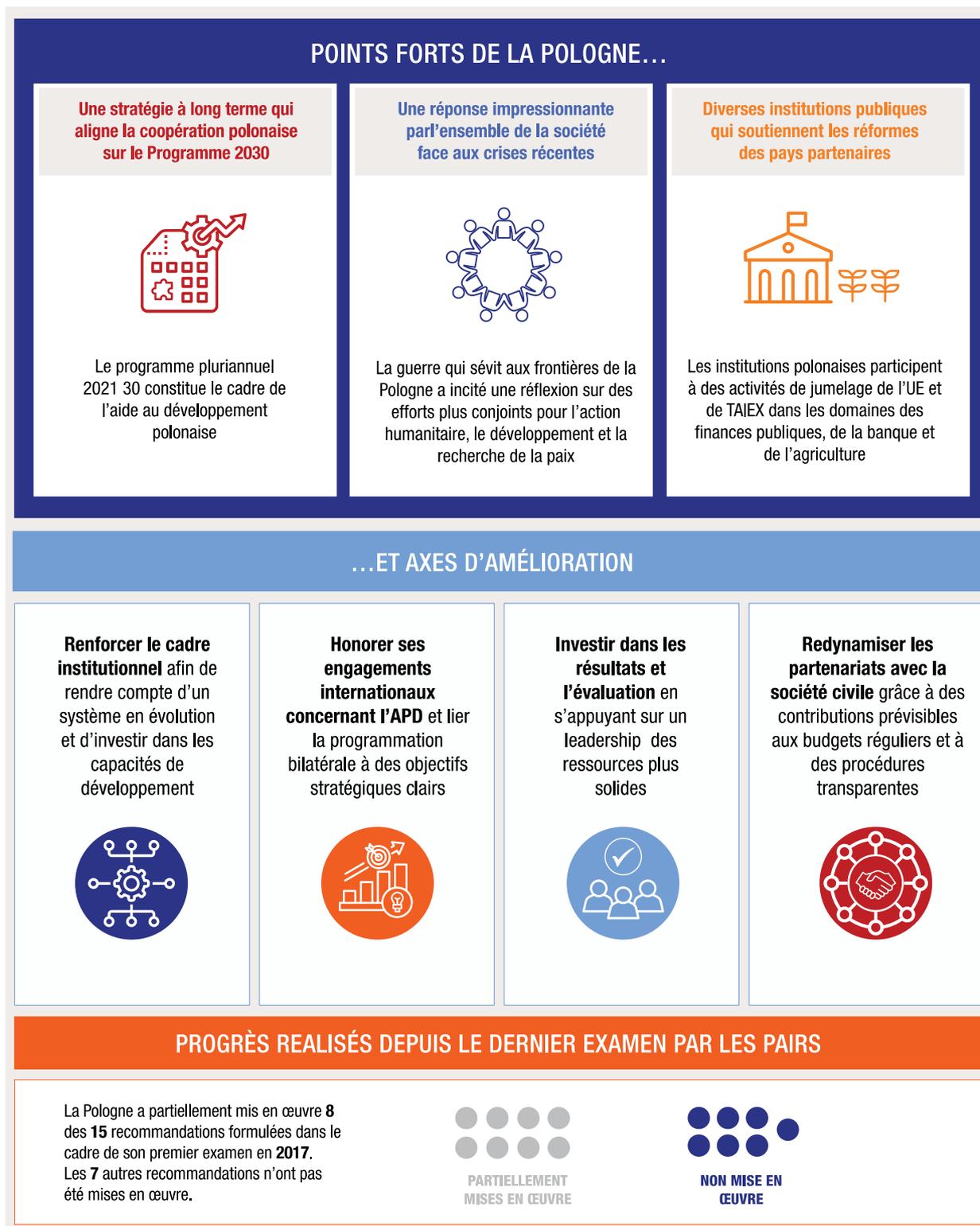
Le [Profil de coopération au développement de la Pologne](#) fournit des informations supplémentaires sur la coopération polonaise. Les pratiques polonaises susceptibles d'inspirer d'autres membres du CAD et acteurs du développement sont présentées sur la plateforme d'apprentissage consacrée aux [Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement](#).

## Les recommandations du CAD à l'intention de la Pologne

1. Afin d'accroître le soutien du public et l'engagement politique en faveur de Polish Aid, la Pologne devrait investir dans la sensibilisation aux enjeux du développement et encourager le débat au sein du parlement et de la société sur la façon dont la coopération pour le développement contribue à la réalisation des objectifs des pouvoirs publics polonais.
2. Pour améliorer l'élaboration des politiques, la coordination et la supervision stratégique, la Pologne devrait s'appuyer davantage sur le Conseil stratégique de la coopération pour le développement pour mener des débats de fond, notamment via une composition plus inclusive et des processus plus transparents.
3. Forte de sa croissance économique robuste depuis son adhésion au CAD et conformément à son engagement de consacrer 0.33 % de son RNB à l'APD d'ici à 2030, la Pologne devrait fixer des objectifs clairs pour accroître le volume de son APD au cours des sept prochaines années et s'y engager dans sa planification budgétaire, comme cela avait été recommandé en 2017.
4. Afin de maximiser les contributions de tous les acteurs du système polonais de coopération pour le développement, sur la base d'une coopération et d'une communication plus efficace au niveau opérationnel :
  - a. La Pologne devrait réaffirmer la mission du MAE et renforcer sa capacité à définir les orientations et à piloter l'ensemble du système de coopération pour le développement, mais aussi reconnaître davantage l'utilité de cette coopération pour la politique étrangère du pays, notamment par un plus ample partage des analyses et des connaissances au sein du MAE.
  - b. L'ensemble des ministères devraient aligner leurs activités relevant de l'APD sur les engagements et les priorités énoncés dans le programme pluriannuel et tenir compte des orientations du MAE.
  - c. La fondation Solidarity Fund PL devrait renforcer ses capacités et ses systèmes pour assurer une mise en œuvre efficace de la coopération pour le développement, sur la base d'une approche professionnelle, adaptable et pilotée par les pays.
  - d. La BGK devrait travailler en collaboration avec le MAE pour inscrire son engagement croissant dans les pays partenaires dans une perspective de développement.
5. Pour disposer d'une main-d'œuvre compétente, le MAE devrait privilégier le recrutement fondé sur le mérite et allouer des ressources pour renforcer les aptitudes en matière de développement, notamment parmi les hauts fonctionnaires et le personnel des ambassades.
6. Afin de tirer le meilleur parti des enseignements récemment tirés de ses interventions liées à la guerre d'agression menée par la Russie en Ukraine et de se doter d'un système moderne et adaptatif de réponse aux crises, la Pologne devrait préciser son leadership institutionnel, améliorer la coordination entre ses initiatives humanitaires, de développement et en faveur de la paix, et permettre l'établissement de partenariats plus stratégiques grâce à des financements pluriannuels.
7. Pour accroître l'efficacité et l'impact de son APD bilatérale, et conformément aux recommandations formulées en 2017, la Pologne devrait adopter une approche plus programmatique, notamment grâce aux mesures suivantes :
  - a. concentrer le budget de son APD bilatérale sur un nombre restreint de pays et de thèmes prioritaires, et veiller à ce que les allocations correspondent à ces priorités ;
  - b. définir des objectifs clairs à l'échelle de l'ensemble de l'administration pour chaque pays partenaire prioritaire sur la base des consultations menées avec les parties prenantes du pays partenaire et en coordination avec les autres fournisseurs de coopération ; et

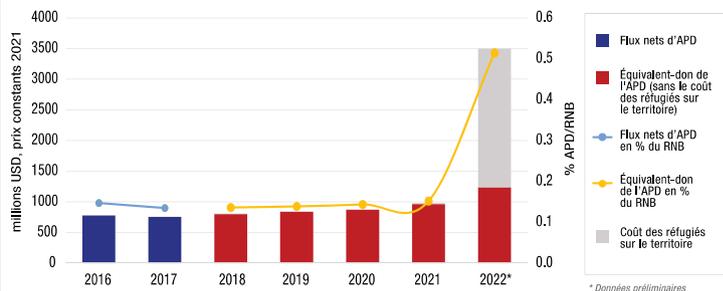
- c. réduire considérablement le nombre d'appels à propositions pour favoriser des projets plus importants et plus durables, notamment en abandonnant progressivement ceux gérés au siège du MAE.
8. Pour gérer plus efficacement l'APD bilatérale, le MAE devrait :
    - a. élaborer des orientations, à l'intention de l'ensemble de l'administration polonaise, en matière de gestion des risques et de prise en compte de l'environnement et de l'égalité des genres dans tous les projets, en s'appuyant sur les orientations et l'apprentissage du CAD ;
    - b. rétablir une fonction d'évaluation ; et
    - c. mettre en place une approche simple pour évaluer de quelle façon les allocations d'APD contribuent à la réalisation des objectifs convenus, ce qui aura pour effet de renforcer la compréhension parmi les membres du personnel et au niveau des responsables afin de susciter une demande d'informations de qualité sur les résultats obtenus.
  9. La Pologne devrait s'appuyer sur son expérience de la coopération pour le développement pour orienter son action politique à Bruxelles, notamment dans la perspective de sa prochaine présidence de l'UE, et clarifier de quelle manière Polish Aid entend bénéficier de la future coopération déléguée de l'UE, en veillant à ce que les systèmes et les capacités nécessaires soient en place à cet effet.
  10. Afin de mieux refléter le rôle majeur que joue la société civile dans l'élaboration des politiques publiques et de respecter son engagement à aider les organisations de la société civile (OSC) œuvrant dans le domaine du développement, la Pologne devrait :
    - a. éliminer les obstacles à l'octroi de financements de base et à plus long terme aux OSC ;
    - b. organiser des consultations systématiques et utiles avec la société civile ; et
    - c. définir, en collaboration avec les OSC, un nouveau rôle pour la société civile dans le cadre de la politique nationale de coopération pour le développement, en tant qu'acteur à part entière de cette coopération.

## Infographie 1. Points clés de l'examen par les pairs de la coopération pour le développement de la Pologne 2023



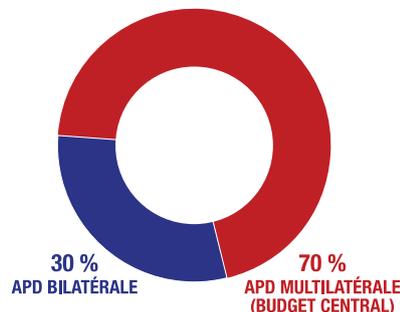
## Infographie 2. La coopération polonaise pour le développement en un coup d'œil

### EN 2022, LA POLOGNE A DÉPASSÉ SON ENGAGEMENT DE CONSACRER 0,33 % DE SON RNB À L'APD, GRÂCE À L'AIDE APPORTÉE AUX RÉFUGIÉS UKRAINIENS



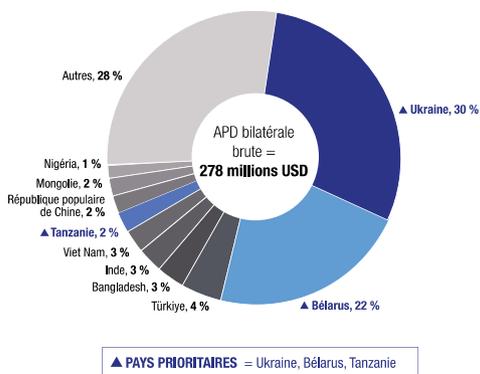
### LA POLOGNE FOURNIT LA MAJEURE PARTIE DE SON APD SOUS FORME MULTILATÉRALE

2021, prix courants



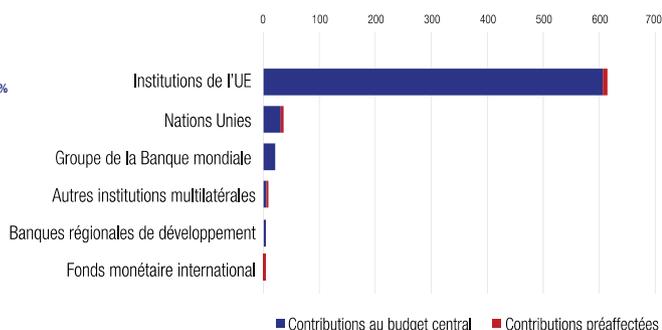
### SEULS 3 PAYS PRIORITAIRES DE LA POLOGNE FIGURENT PARMIS LES 10 PRINCIPAUX BÉNÉFICIAIRES DE SON APD

Moyenne 20-2021



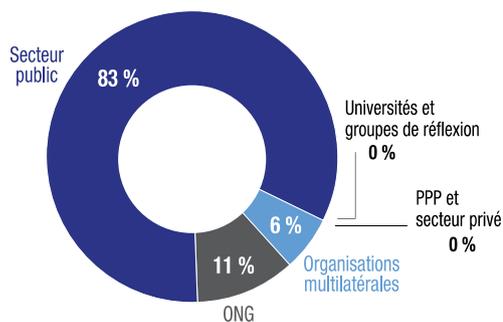
### L'UE EST DE LOIN LA PRINCIPALE BÉNÉFICIAIRE DE L'APD MULTILATÉRALE POLONAISE

Versements bruts en millions USD, prix constants 2021



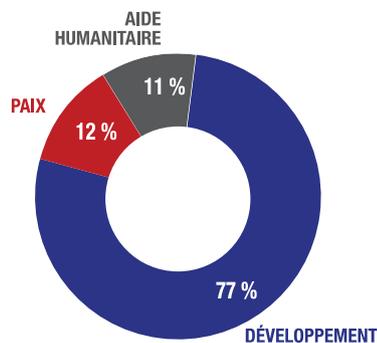
### LE SECTEUR PUBLIC EST LE PRINCIPAL CANAL D'ACHEMINEMENT DE L'APD BILATÉRALE

Moyenne 2020-21, % des versements bruts, prix constants 2021



### LA POLOGNE A FOURNI 41 MILLIONS USD D'APD DANS DES CONTEXTES FRAGILES EN 2020-21, AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT PRINCIPALEMENT

Prix constants 2021



## Conclusions et recommandations

---

Ce rapport présente les conclusions et les recommandations de l'examen par les pairs 2023 de la coopération pour le développement mise en œuvre par la Pologne. Conformément à la méthodologie de 2023, il ne couvre pas l'ensemble des composantes du cadre d'analyse de l'examen par les pairs du Comité d'aide au développement (CAD), mais s'intéresse aux trois domaines de la coopération polonaise pour le développement qui ont été sélectionnés en concertation avec les partenaires de la Pologne et les représentants des pouvoirs publics. Le rapport donne tout d'abord un aperçu du contexte économique et politique actuel, et analyse les dispositifs institutionnels polonais et leur niveau d'adéquation avec leur objectif. Il étudie ensuite le programme bilatéral de la Pologne en s'intéressant tout particulièrement à ses priorités et à sa programmation. La dernière section examine les partenariats de la Pologne avec des organisations multilatérales et des organisations de la société civile (OSC). Pour chacun de ces domaines, le rapport détermine les points forts de la Pologne et les défis qu'il lui faut relever, les éléments qui lui permettent d'obtenir des résultats, ainsi que les risques ou perspectives qui se profilent à l'horizon. L'examen permet également d'aborder les progrès accomplis par rapport aux recommandations formulées dans le dernier examen par les pairs du CAD consacré à la Pologne en 2017.

---

## Contexte

***Le contexte politique et économique de la Pologne entraîne des difficultés pour son système de coopération pour le développement, par ailleurs en pleine évolution, mais lui offre aussi des occasions favorables***

**Le parti Droit et Justice (*Prawo i Sprawiedliwość*, PiS) est au pouvoir depuis le dernier examen par les pairs de la Pologne, en 2017.** Depuis, il a gouverné le pays avec deux autres partis de droite : Droite unie et, jusqu'en 2021, Alliance. Les élections législatives ont eu lieu le 15 octobre 2023, et le nouveau gouvernement n'a pas encore été mis en place. Le débat politique sur la coopération pour le développement est limité et l'exposé annuel du ministre des Affaires étrangères face au Parlement n'a pas eu lieu entre 2020 et 2023. Par ailleurs, le suivi parlementaire dont le programme de développement fait l'objet est très restreint. En raison de ce contexte politique, il est difficile de mener des actions de sensibilisation au développement et de porter des réformes visant à renforcer le système polonais de coopération pour le développement (MFA, 2023<sup>[1]</sup>). L'intérêt politique renouvelé de la Pologne envers ses voisins de l'Est, alimenté par la guerre d'agression illégale menée par la Russie contre l'Ukraine, partenaire prioritaire de la Pologne, pourrait constituer une occasion d'intégrer plus efficacement les considérations et les normes en matière de coopération pour le développement aux objectifs stratégiques du pays.

**L'économie polonaise a prouvé sa résilience suite à la pandémie de COVID-19 et de l'invasion russe en Ukraine, même si la croissance ralentit alors que la guerre se poursuit.** Avant la pandémie, l'économie polonaise connaissait l'une des croissances les plus rapides d'Europe (3.7 % par an en moyenne entre 2010 et 2020). Le produit intérieur brut (PIB) par tête a également continué à augmenter jusqu'à se rapprocher des moyennes de l'Union européenne (UE) et de l'OCDE (OCDE, 2023<sup>[2]</sup>)<sup>1</sup>. Ce contexte était donc favorable à l'augmentation de l'aide publique au développement (APD), conformément aux engagements internationaux de la Pologne, et à l'investissement dans des systèmes plus efficaces et efficaces, comme le recommandait le premier examen par les pairs consacré à la Pologne en 2017. Alors que la reprise économique ne s'est pas faite attendre après la pandémie de COVID-19, la guerre menée par la Russie en Ukraine a une incidence négative sur la croissance du pays. La dernière Étude économique de l'OCDE sur la Pologne insiste sur l'importance d'une gouvernance et d'institutions solides, et souligne la nécessité d'accroître les investissements en faveur du climat et de renforcer la confiance des citoyens (OCDE, 2023<sup>[3]</sup>).

**La tradition de solidarité du pays ainsi que son propre processus de transition démocratique fournissent un cadre narratif à son assistance aux pays partenaires.** Les documents stratégiques rappellent que la Pologne a bénéficié d'une aide au développement jusqu'en 2004 et qu'elle est donc bien placée pour apporter un soutien adéquat aux pays qui mènent leur propre transition démocratique. La tradition polonaise de solidarité est également inscrite dans la Constitution, qui impose aux institutions nationales de répondre aux besoins de la communauté et encourage l'ensemble des acteurs de la société à se soutenir mutuellement sur le plan national et international (Gouvernement de la Pologne, 2021<sup>[4]</sup>). La position polonaise dans sa région continue d'obéir à cette logique de solidarité, ce dont témoigne la mobilisation considérable de ressources publiques et privées afin de gérer les quelque 1.5 million de réfugiés en provenance d'Ukraine (Gouvernement de la Pologne, 2022<sup>[5]</sup> ; HCR, 2023<sup>[6]</sup>).

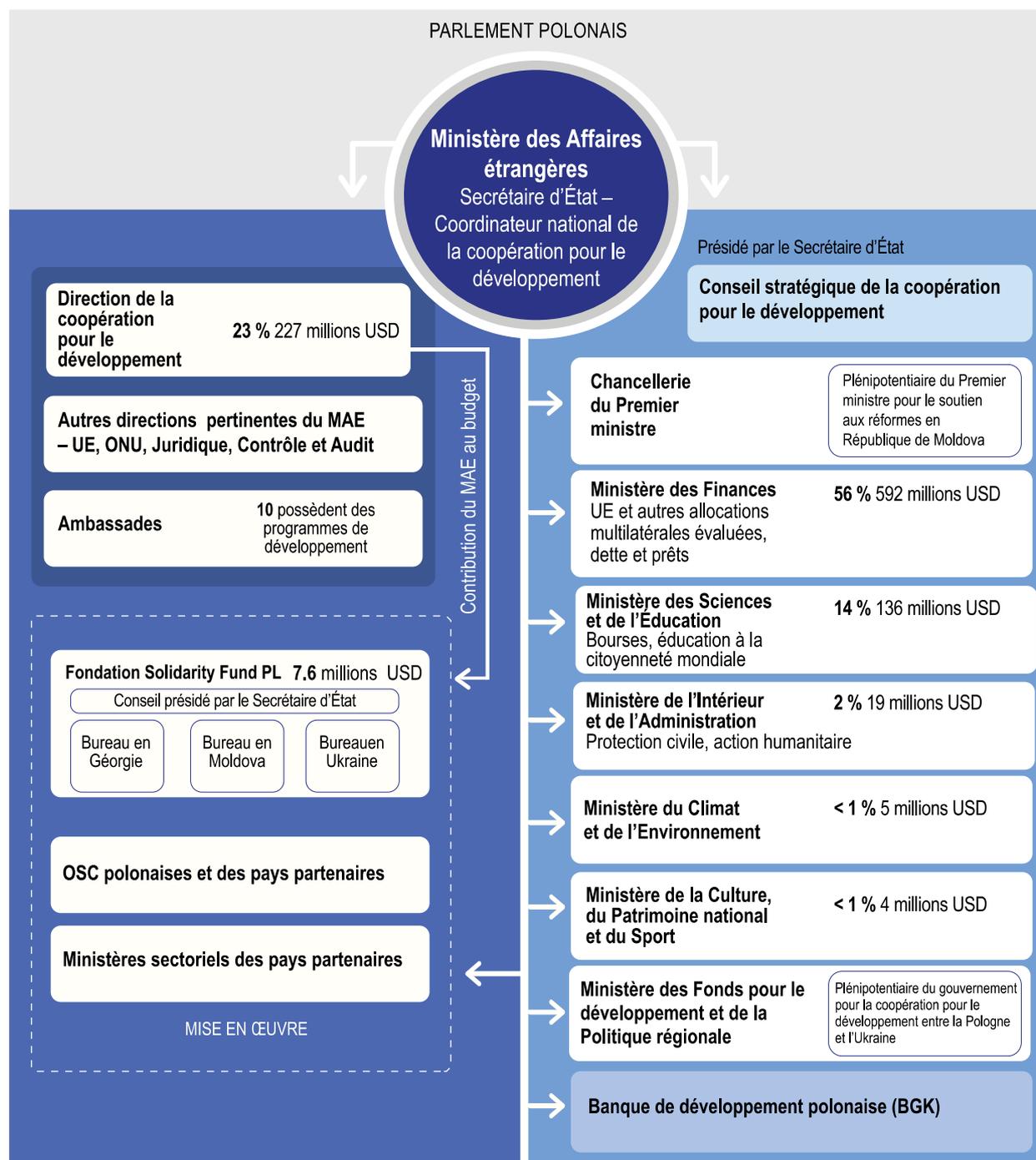
**Le ministère des Affaires étrangères (MAE) demeure chargé de coordonner la coopération polonaise pour le développement.** Après avoir rejoint l'UE en 2004 et être devenue membre du CAD en 2013, la Pologne s'est engagée à fournir une APD conformément aux normes internationales. Le MAE est la principale institution garante du respect de cet engagement. Il est donc responsable de la coordination entre plusieurs acteurs, notamment le ministère des Sciences et de l'Éducation, qui gère les programmes de bourses, le ministère de l'Intérieur et de l'Administration, qui pilote les stratégies et les mesures relatives aux réfugiés et à la migration, et le ministère des Finances, qui dirige le travail avec les institutions financières internationales (Graphique 1).

***Les crises récentes ont de lourdes répercussions sur les pays partenaires prioritaires de la Pologne***

**L'Ukraine et le Bélarus sont les principaux bénéficiaires de l'APD polonaise. Avec la République de Moldova, ils sont depuis longtemps des partenaires prioritaires de la Pologne.** Ces trois pays ont connu des évolutions politiques et géopolitiques d'importance ces dernières années, ce qui a accru les besoins dans la région. La candidature de la Moldova et de l'Ukraine à l'adhésion à l'UE et le statut de candidate potentielle de la Géorgie influencent de plus en plus le contexte de la coopération pour le développement dans ces pays, rendant la coordination plus que jamais nécessaire.

**Les récentes crises sont l'occasion d'amorcer des réformes et des investissements indispensables au sein du système polonais de coopération pour le développement.** La Pologne n'a pas encore concrétisé ses ambitions dans de nombreux domaines importants depuis l'examen par les pairs de 2017. Mais son programme de coopération (Polish Aid) ainsi que le contexte dans lequel il opère ont évolué et la Pologne a l'occasion de redynamiser son système pour mettre en œuvre une coopération plus efficace. En s'appuyant sur les innovations récentes, les pouvoirs publics peuvent tirer parti de l'engagement politique et de la dynamique existant dans des pays comme la Moldova et l'Ukraine afin de concrétiser leurs ambitions en matière de réformes et de bâtir un système plus cohérent, plus efficace et mieux coordonné qui permette d'atteindre les objectifs stratégiques de la Pologne.

Graphique 1. Aperçu du système polonais de coopération pour le développement



Note : UE : Union européenne ; ONU : Organisation des Nations Unies. Les quantités et les parts font référence à l'APD versée par les entités de l'administration polonaise en 2020-21 selon les informations dont dispose l'OCDE. Source : OCDE (2023<sup>[7]</sup>), *Système de notification des pays créanciers de l'OCDE*, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?lang=fr&SubSessionId=9ccbc222-45d2-4d41-9891-3cccb4ded87d&themetreeid=3>.

## Des dispositifs institutionnels adaptés

### ***Le cadre juridique et stratégique mis en place par la Pologne sert de base aux actions de coopération pour le développement menées par l'ensemble de l'administration***

**La loi de 2011 sur la coopération pour le développement fixe des objectifs clairs en ce qui concerne l'assistance humanitaire et l'aide au développement apportées par le pays.** Par cette loi, la Pologne s'engage à « contribuer au développement social et économique à long terme en menant des actions pour réduire la pauvreté » (Gouvernement de la Pologne, 2011<sup>[8]</sup>) et le texte a servi de base au ministère des Affaires étrangères (MAE) pour établir le programme de coopération pour le développement du pays au cours de la décennie passée. La loi a été modifiée à plusieurs reprises, la dernière fois en 2020 pour permettre au MAE de déléguer des missions d'aide humanitaire supplémentaires à la fondation polonaise Solidarity Fund PL (MFA, 2023<sup>[1]</sup>)<sup>2</sup>. La mise en œuvre de l'APD de la Pologne est également régie par un ensemble de réglementations, dont un grand nombre ne concerne pas spécifiquement la coopération pour le développement (par exemple, celles relatives au financement des organisations de la société civile). Ce cadre réglementaire complexe est parfois un obstacle aux partenariats et pourrait être simplifié (voir la section Partenariats multilatéraux et avec la société civile)

**Des programmes pluriannuels fournissent un cadre à la mise en œuvre de la coopération pour le développement, qui relève en principe de l'ensemble de l'administration.** Adopté par le Conseil des ministres en janvier 2021, le programme actuel – [Solidarity for Development \(2021-30\)](#) – est conforme à l'Agenda 2030 et aux Objectifs de développement durable (ODD) et reflète « l'esprit » du nouveau Consensus européen pour le développement (Gouvernement de la Pologne, 2021<sup>[4]</sup>). Il est le fruit de consultations avec les organisations de la société civile et l'ensemble de l'administration polonaise, au travers d'ateliers et par l'intermédiaire du Conseil stratégique de la coopération pour le développement. S'appuyant sur le précédent programme, il énonce les grandes priorités thématiques et transversales, ainsi que les engagements pris par la Pologne aux niveaux national et international pour mettre en place une coopération pour le développement efficace. Il est utilisé comme référence par d'autres organismes gouvernementaux pour examiner la façon dont leurs travaux contribuent au programme Polish Aid.

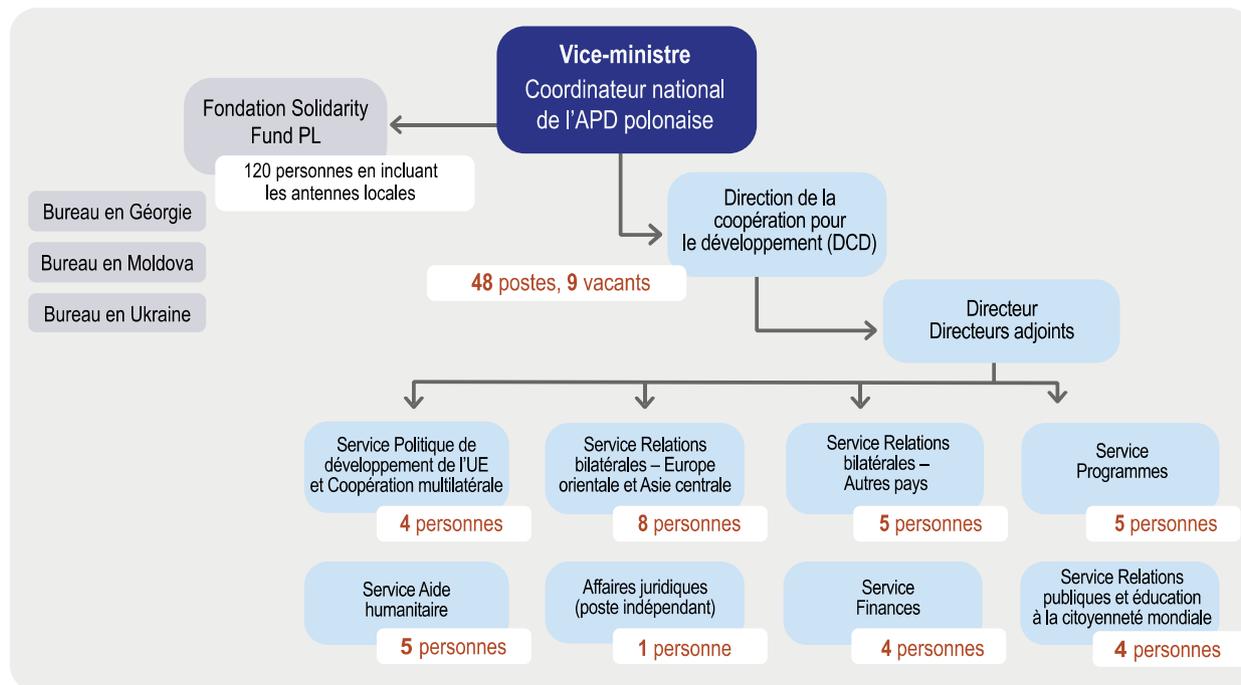
**L'expérience et les compétences sont réparties entre différentes institutions publiques, ce qui permet à la Pologne d'apporter à ses pays partenaires un éventail de soutiens variés et adaptés.** Depuis 2011, le programme Polish Aid s'est en grande partie centré sur l'aide à la transition démocratique des pays du Partenariat oriental. Pour les pays partenaires, particulièrement ceux d'Europe orientale, cette aide continue de représenter l'essentiel de la valeur ajoutée de la Pologne<sup>3</sup>. La fondation Solidarity Fund PL – qui s'appuie sur les enseignements tirés de la transition démocratique en Pologne – a joué un rôle important dans la fourniture de cette aide, en particulier à l'échelon local (Encadré 4). Un certain nombre de ministères sectoriels et d'organismes connexes chargés des questions techniques participent également à la mise en œuvre de la coopération pour le développement (Graphique 1). Cette participation prend différentes formes : lors de l'appel à propositions interne lancé chaque année par le MAE, les ministères sectoriels peuvent solliciter un financement de certains projets au titre de l'APD ; des partenariats bilatéraux peuvent être mis en place directement entre les ministères sectoriels et les organismes publics polonais et ceux du pays partenaire ; enfin, l'aide peut être apportée par l'intermédiaire des initiatives Twinning et TAIEX (*Technical Assistance and Information Exchange* – Assistance technique et échange d'informations) (voir la section Partenariats multilatéraux et avec la société civile). Les responsables et autres parties prenantes des pays partenaires saluent la capacité de la Pologne à mobiliser des compétences dans les différents domaines d'action liés à sa propre transition démocratique.

***Au sein du MAE, la Direction de la coopération pour le développement (DCD) est responsable du pilotage du programme Polish Aid, mais ce mandat ainsi que la capacité à le mener à bien doivent être réaffirmés et renforcés***

**La loi de 2011 sur la coopération pour le développement confie au MAE la tâche de piloter l'aide au développement de la Pologne.** En vertu de cette loi, la mission du MAE consiste à définir les orientations et la stratégie du pays dans le domaine de la coopération pour le développement, mais aussi à coordonner, planifier et mettre en œuvre le programme pluriannuel et les plans financiers annuels sous le label « Polish Aid ». Une direction dédiée – la Direction de la coopération pour le développement (DCD) – dirige ces travaux sous la direction du Coordinateur national, le sous-Secrétaire d'État chargé de la coopération pour le développement et de la politique en Afrique et au Moyen-Orient<sup>4</sup>. D'autres directions du MAE interviennent également, notamment celle en charge de l'UE et de la politique européenne. En tant qu'ordonnateur des transferts d'APD depuis la réserve spéciale du budget gérée par le ministère des Finances, la DCD doit notamment approuver et évaluer les projets, mais aussi s'assurer qu'ils reflètent les priorités et respectent les principes de l'efficacité de l'aide<sup>5</sup>. Dans la pratique, cependant, d'autres ministères peuvent faire pression sur le ministère des Finances pour obtenir un financement au titre de l'APD, que ledit ministère peut décider de mettre à disposition. En 2021, une part plus importante de la réserve spéciale a été intégrée au budget ordinaire du MAE afin que ce dernier puisse bénéficier d'une plus grande souplesse pour allouer l'APD, notamment en fonction de l'évolution des priorités. Il reste à voir dans quelle mesure cela permettra au MAE de mieux orienter les ressources de l'APD en fonction des priorités convenues en matière de coopération pour le développement.

**Bien que la structure organisationnelle de la DCD ait été partiellement réformée en 2020, des problèmes de fond subsistent dans son modèle d'activité.** En 2020, la DCD s'est dotée d'un service chargé de la programmation, composé de cinq personnes (Graphique 2). Ce service a pour tâches de préparer les plans annuels et le programme pluriannuel, de gérer les appels à propositions du MAE (notamment en effectuant le suivi) et d'assurer le secrétariat du Conseil stratégique de la coopération pour le développement. Bien que de récents investissements dans les systèmes informatiques aient permis d'améliorer la gestion des projets, le temps consacré à la gestion des appels à propositions par le personnel est encore extrêmement long. Finalement, ces réformes n'ont pas permis à la DCD de se concentrer sur la planification stratégique. Comme recommandé dans l'examen par les pairs de la Pologne de 2017, la réduction du nombre d'appels à propositions émis chaque année est absolument nécessaire (Graphique 5)<sup>6</sup>. Cela permettrait au personnel de disposer de plus de temps pour se consacrer à l'orientation, au pilotage et à l'apprentissage, conformément à la mission de la DCD et du MAE, tout en permettant à la Pologne d'investir dans des projets moins nombreux mais de plus grande ampleur (voir la section L'aide bilatérale de la Pologne : priorités et programmation). Une approche plus thématique de la gestion de la coopération pour le développement polonaise – y compris au sein du MAE – contribuerait également à développer les synergies et à améliorer l'apprentissage et l'efficacité. Les services en charge des relations bilatérales au sein de la DCD devraient en outre collaborer plus étroitement avec les antennes locales du MAE – par exemple en partageant des analyses contextuelles – et consacrer moins d'efforts à la gestion des aides financières. Cela permettrait au personnel de la DCD de disposer d'encore plus de temps pour piloter les programmes de développement, tout en favorisant une plus grande cohérence et une meilleure coordination entre les travaux du MAE.

## Graphique 2. Le modèle d'activité de la Direction de la coopération pour le développement (DCD) pourrait être plus efficace afin de lui permettre de mieux piloter la coopération pour le développement mise en œuvre par la Pologne



Note : APD : aide publique au développement ; UE : Union européenne.

**Une meilleure prise en compte de la coopération pour le développement au sein du MAE permettrait à la DCD d'en assurer plus efficacement le pilotage.** L'aide au développement est généralement considérée comme un domaine « de niche » dans l'action publique, qui reste mal connu et mal compris au sein de l'administration. Il est dès lors difficile pour la DCD d'amener d'autres acteurs, y compris au sein du MAE, à inscrire les priorités de la coopération pour le développement à leur programme de travail<sup>7</sup>. L'une des raisons de cette situation est que les bureaux de la DCD sont physiquement séparés des autres directions compétentes du MAE, ce qui rend la coordination et l'intégration naturellement plus difficiles. Comme l'a montré le cas de la Moldova, le défaut de compréhension générale au sein du MAE de ce qu'est l'aide au développement et l'absence de vision stratégique sur le lien existant entre les sommes allouées à la coopération pour le développement et les autres objectifs de la Pologne en matière de politique étrangère limitent la possibilité d'une action concertée, y compris au niveau des pays.

**Une meilleure connaissance et compréhension de ce qu'est la coopération pour le développement dans l'ensemble de l'administration favoriserait également une coordination et une collaboration plus efficaces.** Une grande part de l'APD bilatérale de la Pologne est apportée par le secteur public (83 % en 2020-21) et les ministères sectoriels jouent un rôle important en travaillant en collaboration avec leurs homologues des pays partenaires. En Moldova, le ministère polonais de l'Intérieur et de l'Administration et celui de la Culture, du Patrimoine et des Sports travaillent avec leurs équivalents moldaves. Une coopération a également été engagée avec le ministère moldave de l'Énergie. Bien que les différents acteurs utilisent comme cadre de référence le programme pluriannuel en vigueur, cela ne se traduit pas encore par une programmation cohérente. Dans la pratique, l'APD est mise en œuvre de façon cloisonnée sous forme de petits projets, sans rapport avec le dialogue politique de haut niveau engagé par la Pologne avec ses pays partenaires. Cela se traduit – au minimum – par des occasions manquées de mener des projets complémentaires et en adéquation avec la stratégie générale. Le risque est de créer des

incohérences et d'empêcher l'adoption d'une position commune à l'échelle de l'ensemble de l'administration polonaise (voir la section Partenariats multilatéraux et avec la société civile).

**Clarifier les grandes fonctions institutionnelles nécessitera un leadership et une adhésion au niveau politique.** En 2020, la décision de confier de nouveau intégralement à la DCD la gestion de l'aide humanitaire de la Pologne a permis de clarifier les rôles et les responsabilités, tout en tirant profit des compétences et connaissances substantielles détenues par le service chargé de l'aide humanitaire au sein de la DCD<sup>8</sup>. Néanmoins, la tendance actuelle à dissocier la mise en œuvre pratique de la coordination politique ne facilite pas la planification stratégique et minimise le rôle moteur du MAE. Outre la nomination d'un plénipotentiaire du Premier ministre pour l'accompagnement des réformes en République de Moldova, le président polonais a nommé en mai 2023 une nouvelle Secrétaire d'État, plénipotentiaire du gouvernement pour la coopération pour le développement Pologne-Ukraine, au ministère chargé des Fonds de développement et de la Politique régionale<sup>9</sup>. Ces deux fonctions n'ont pas de lien avec le MAE et on ne sait pas très bien quel rapport elles ont avec la mission de la DCD, qui est de gérer l'ensemble des actions de la Pologne en matière d'APD (Graphique 1). Cela crée de la confusion et accroît le manque d'efficacité. Le fait de clarifier les rattachements hiérarchiques et de coordination entre les différents acteurs – y compris en réaffirmant le rôle pilote du MAE – permettrait à la Pologne d'être plus efficace dans la définition et la mise en œuvre de ses stratégies et de ses priorités d'action. Cela lui permettrait également de faire un meilleur usage des connaissances et de l'expérience acquises par la DCD, à l'heure où les ressources sont par ailleurs fortement sollicitées.

***La Pologne a l'occasion de redynamiser et de réajuster son système d'aide, actuellement en pleine évolution, afin de mieux atteindre ses objectifs en matière d'action publique***

**La visibilité accrue de Polish Aid, en lien avec la réponse apportée par la Pologne à la guerre d'agression menée par la Russie contre l'Ukraine, constitue une opportunité de mieux intégrer les questions de développement dans les objectifs d'action des pouvoirs publics.** La réaction impressionnante de l'ensemble de la société polonaise face à la guerre menée par la Russie en Ukraine a placé l'aide humanitaire de la Pologne sous les feux de la rampe (Encadré 1). Dans le même temps, les instances politiques se sont intéressées de plus près aux difficultés rencontrées par plusieurs pays partenaires prioritaires de la Pologne<sup>10</sup>. Cela constitue une opportunité pour le MAE de développer une meilleure compréhension de la coopération pour le développement – au-delà de l'aide humanitaire – à l'échelle de l'ensemble de l'administration. Pour cela, il sera nécessaire d'exercer un leadership politique afin de formuler au plus haut niveau ce qu'apporte la coopération pour le développement au regard des objectifs de politique étrangère du pays. L'examen du programme pluriannuel prévu en 2024 et l'exposé annuel du ministre des Affaires étrangères devant le parlement constituent des occasions importantes pour le MAE d'engager des débats au sein du gouvernement et d'établir un lien entre les différents objectifs des pouvoirs publics. La présidence du Conseil de l'UE qu'exercera la Pologne en 2025 sera également une occasion décisive pour le MAE de mieux se faire connaître et de montrer la pertinence de l'aide au développement pour atteindre les objectifs du pays en matière de politique étrangère (voir la section Partenariats multilatéraux et avec la société civile). Le fait de relier plus efficacement les différents domaines de l'action publique permettra également à la Pologne de s'affirmer davantage sur la scène internationale en jouant un rôle fédérateur. Identifier des chefs de file parmi les responsables politiques afin d'inscrire la coopération pour le développement à l'agenda de la commission parlementaire chargée des affaires étrangères peut être une manière de mieux faire connaître et comprendre les travaux de la DCD.

**Sous l'effet des crises récentes, l'implication de nouveaux acteurs et leur évolution offrent des possibilités d'innovation et de redynamisation de l'aide polonaise.** La banque de développement polonaise (Bank Gospodarstwa Krajowego, BGK) cherche de plus en plus à internationaliser ses activités en s'appuyant sur une équipe réduite – mais croissante – de 15 personnes en charge du développement

international (BGK, 2021<sub>[9]</sub>)<sup>11</sup>. Cela comprend une collaboration plus étroite avec l'UE, notamment ses instruments de garantie, suite à l'évaluation des piliers dont a fait l'objet la BGK en 2020<sup>12</sup>. La répartition claire des tâches en matière d'implication du secteur privé entre le MAE et la BGK est tout à fait judicieuse. À l'avenir, il serait utile d'inclure la BGK dans les structures de coordination existantes (comme le Conseil stratégique de la coopération pour le développement), notamment pour lui permettre d'adopter une vision davantage axée sur le développement dans ses travaux. Encourager la BGK à travailler avec l'association des institutions européennes de financement du développement – l'IEFD – serait une étape préalable, en s'inspirant de sa collaboration existante avec le JEFIC (*Joint European Financiers for International Cooperation*)<sup>13</sup>. La fondation Solidarity Fund PL a par ailleurs démontré sa capacité à être flexible et à s'adapter lors de la réponse aux crises récentes et s'est considérablement développée depuis deux ans – tant financièrement que sur le plan de ses effectifs –, principalement grâce à la hausse des fonds versés par les partenaires externes et différents organes de l'administration polonaise. Conserver cette souplesse tout en dotant le MAE de la capacité et du mandat nécessaires pour diriger un dispositif de coopération pour le développement en pleine évolution représente à l'heure actuelle un défi majeur pour la Pologne. Il convient, pour y parvenir, de fournir à la DCD les capacités dont elle a besoin pour établir des relations de travail efficaces, sur la base d'une définition claire des rôles et des responsabilités et d'un leadership politique.

**Le Conseil stratégique de la coopération pour le développement pourrait permettre de faciliter la formulation des orientations, la coordination et la supervision stratégique, mais il est insuffisamment utilisé.** Ce Conseil, créé en 2011, est censé se réunir au moins deux fois par an et jouer un rôle de « réflexion et de conseil » (Ministre Spraw Zagranicznych, 2011<sub>[10]</sub>). Dans la pratique, cependant, il s'occupe principalement d'approuver la planification financière annuelle des projets de Polish Aid et est insuffisamment utilisé pour des tâches de coordination et de conseil (Gouvernement de la Pologne, 2023<sub>[11]</sub>)<sup>14</sup>. Compte tenu de l'absence de débat parlementaire sur la coopération pour le développement (Sejm, 2023<sub>[12]</sub>), il pourrait intervenir davantage en tant qu'organe de conseil et de consultation – une fonction qui fait cruellement défaut –, ou pour stimuler la demande de résultats et de supervision. La diffusion régulière des comptes rendus détaillés de l'ensemble des discussions ayant lieu au sein du Conseil favoriserait, par une transparence accrue, un débat plus constructif. Le fait de remettre à l'avance des documents aux membres du Conseil et de leur laisser du temps pour discuter réellement des résultats et des orientations permettrait également de renforcer la capacité de cet organe à émettre des recommandations solides à l'intention des pouvoirs publics. L'évolution de sa composition – pour y inclure l'ensemble des acteurs clés, y compris les cadres compétents de la Solidarity Fund PL et de la BGK – améliorerait la coordination et l'échange d'informations, de même qu'elle favoriserait des discussions plus approfondies sur les difficultés rencontrées par l'aide polonaise et les solutions qui s'offrent à elle. Par ailleurs, il est important de s'assurer que les organisations de la société civile sélectionnées pour faire partie du Conseil sont représentatives afin de garantir la légitimité de cet organe mais également compte tenu du rôle essentiel que la société civile joue dans l'élaboration de politiques publiques efficaces (OCDE, 2022<sub>[13]</sub>)<sup>15</sup>.

**À mesure que la Solidarity Fund PL évolue, la définition claire des rôles et des responsabilités permettra à la Pologne de tirer au maximum parti des atouts exceptionnels de cette fondation**

**Le modèle de la Solidarity Fund PL et sa spécialisation sur le thème de la démocratie sont uniques et amplement salués par les pays partenaires.** La Solidarity Fund PL, une fondation du Trésor polonais<sup>16</sup>, a son siège à Varsovie et possède trois antennes chargées de la mise en œuvre des programmes à Chisinau, Kyiv et Tbilissi. La plupart des employés de ces antennes sont recrutés localement, preuve du fort accent mis sur le développement piloté au niveau local (Encadré 4). Le personnel local est aidé dans ses travaux par des responsables-pays nommés depuis Varsovie. La spécialisation thématique de la Solidarity Fund PL – sur la transformation démocratique, la bonne

gouvernance, la société civile et les droits de la personne – est également unique en son genre et extrêmement précieuse à l'heure où ces valeurs fondamentales prônées par le CAD sont de plus en plus menacées dans le monde entier (V-Dem Institute, 2022<sup>[14]</sup>).

**Afin de tirer pleinement parti de la flexibilité de la Solidarity Fund PL et de son approche entrepreneuriale, il sera nécessaire de mettre en place des dispositifs de gouvernance plus adaptés.** La supervision de la fondation Solidarity Fund PL est officiellement assurée par un comité de contrôle composé d'un maximum de neuf parlementaires et experts de la coopération pour le développement, nommés par le ministre des Affaires étrangères ; ce comité est présidé par le coordinateur national de Polish Aid. La Solidarity Fund PL dispose d'un budget annuel qui était jusqu'à récemment alloué en grande partie par le MAE, et donc supervisé par la DCD. Ce budget (quelque 7.6 millions EUR en 2022) est négocié chaque année avec la DCD et s'accompagne d'une série d'obligations de reporting, conformément à la réglementation du MAE. Tous les fonds sont affectés aux projets et le MAE ne fournit aucun financement au fonctionnement de base. Ces dernières années, les bouleversements politiques au Bélarus, la pandémie de COVID-19 et la guerre menée par la Russie en Ukraine ont entraîné une augmentation du nombre d'acteurs de l'administration polonaise désireux de travailler avec la Solidarity Fund PL ; c'est par exemple le cas du Cabinet du Premier ministre, du ministère des Affaires intérieures, du ministère des Finances et du ministère de la Culture et du Patrimoine national. La fondation reçoit également de plus en plus régulièrement des sommes importantes de la part d'autres acteurs, notamment l'UE, le Royaume-Uni et l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). La part des ressources externes s'est ainsi considérablement accrue, passant de seulement 5 % du budget en 2019 à environ 70 % en 2022. Ce pourcentage devrait continuer de s'accroître suite à l'évaluation positive des piliers dont la Solidarity Fund PL a fait l'objet début 2023 de la part de l'UE (voir la section Partenariats multilatéraux et avec la société civile). Ces évolutions rendent encore plus nécessaires l'examen des dispositifs de gouvernance de la fondation et de son rôle au sein du système d'aide polonais au sens large, afin de s'assurer qu'ils sont bien adaptés aux objectifs poursuivis.

**Investir dans des systèmes robustes et dans l'amélioration des capacités de gestion des projets permettrait à la Solidarity Fund PL d'assumer un nouveau rôle.** Suite à la récente évaluation de ses piliers par l'UE, la Solidarity Fund PL devrait continuer de jouer un rôle central de mise en œuvre au sein de Polish Aid, mais également en tant que base de connaissances et de compétences sur la transition démocratique et les droits humains. Pour cela, la fondation reconnaît qu'elle doit poursuivre ses efforts pour professionnaliser ses dispositifs et acquérir des compétences, mais également renforcer la gestion de ses connaissances et améliorer ses capacités de gestion des projets. Il conviendrait à cet égard de mettre l'accent sur le renforcement des systèmes de gestion des risques et d'accorder une place centrale à l'égalité des genres, au climat et à l'environnement. La Solidarity Fund PL prenant une part de plus en plus active dans la mise en œuvre – pour le compte de différents organismes de l'administration polonaise et d'autres partenaires –, la Pologne devrait veiller à ne pas diluer la valeur ajoutée et l'expertise thématique de la fondation en matière de gouvernance et de démocratie à un moment où elles sont plus que jamais nécessaires, notamment dans le contexte de la reconstruction de l'Ukraine<sup>17</sup>.

**La relation entre le MAE et la Solidarity Fund PL devrait refléter le rôle que joue le MAE dans l'élaboration et le pilotage des politiques publiques.** L'absence de programmation stratégique des activités de Polish Aid limite la capacité de la DCD à piloter effectivement le système, y compris la Solidarity Fund PL. Cela entraîne des difficultés de communication entre le MAE et la fondation, résultant en des échanges d'informations limités et une efficacité organisationnelle réduite. Comme indiqué précédemment, le fait de laisser au personnel de la DCD plus de temps pour définir et approuver les objectifs généraux de Polish Aid en fonction des priorités des pays partenaires lui permettrait de gérer plus efficacement les différents volets de l'aide. Instaurer une relation de confiance entre la DCD et les principales parties prenantes sera un point important ; cela pourra notamment prendre la forme de consultations et d'échanges d'informations réguliers ainsi que de règles et de procédures clairement définies, sous le contrôle d'une équipe dirigeante expérimentée. Première étape concrète : l'approbation

d'un financement de base pluriannuel pour la Solidarity Fund PL permettrait de réduire les coûts de transaction. Par la suite, passer d'un plan annuel à un cadre stratégique pluriannuel formulant clairement les objectifs que la Pologne cherche à atteindre au travers de son APD et la façon dont la Solidarity Fund PL contribue à leur réalisation favoriserait une plus grande efficacité.

### ***Les ressources humaines représentent un verrou important, qui nécessite de toute urgence des investissements***

**Les ressources humaines sont un problème avéré au sein de la fonction publique polonaise.** Le fort taux de rotation du personnel au sein du MAE et dans la fonction publique polonaise en général – en partie lié aux indemnités et traitements peu attrayants, à la charge de travail importante et aux contextes opérationnels difficiles – entraîne une déperdition d'effectifs. Bien que l'École nationale de l'administration publique contribue à la professionnalisation des fonctionnaires polonais, il convient d'introduire plus de stabilité et de continuité pour réduire le taux de renouvellement du personnel et retenir les fonctionnaires possédant des connaissances et une mémoire institutionnelle (OCDE, 2021<sup>[15]</sup>). La mise en place d'un recrutement sur concours, sur la base du mérite, pour les postes de hauts fonctionnaires pourrait améliorer l'attractivité de l'administration en tant qu'employeur (OCDE, 2021<sup>[15]</sup>).

**Le déficit de ressources humaines est particulièrement important au sein de la DCD, ce qui limite sa capacité à réaliser les réformes tant attendues.** La DCD peut s'appuyer sur une petite équipe de fonctionnaires dévoués ayant acquis une bonne compréhension des normes régissant la coopération internationale pour le développement. La direction a eu recours à des mises à disposition stratégiques pour développer ses connaissances techniques (par exemple, pour élaborer les rapports statistiques sur l'APD)<sup>18</sup>. Si le personnel diplomatique du MAE change régulièrement d'affectation (généralement tous les quatre ans), ce n'est pas le cas des autres fonctionnaires, qui ont donc la possibilité d'acquérir des compétences dans un domaine particulier. Mais le personnel du MAE est peu incité à choisir une affectation ou une trajectoire de carrière ayant trait au développement et, globalement, les effectifs de la DCD ont diminué depuis le dernier examen par les pairs : la direction compte 48 postes en tout, dont 9 sont vacants depuis un certain temps (Graphique 2) (MFA, 2023<sup>[11]</sup>)<sup>19</sup>. Ce déficit d'effectifs prolongé, et la charge de travail importante qui en résulte, empêche de mener une réflexion stratégique, complique l'exécution des réformes, en même temps qu'il nuit au travail d'équipe et au transfert de connaissances (MFA, 2023<sup>[11]</sup>). La pandémie de COVID-19 et la guerre menée par la Russie en Ukraine ont également mis le personnel du MAE sous tension, augmentant le risque de surmenage. Le MAE pourrait s'inspirer de l'expérience d'autres membres du CAD en matière de devoir de vigilance, par exemple en fournissant un soutien psychologique et d'autres services à son personnel exposé aux pressions de la guerre et à ses conséquences en Pologne<sup>20</sup>. Le nombre croissant d'organisations internationales présentes dans la région sera sans doute également une source de difficultés supplémentaire pour attirer et retenir le personnel qualifié, avec un réel risque pour le système polonais dont les ressources sont déjà limitées. Le MAE doit trouver les moyens de devenir plus attractif afin de retenir le personnel compétent et doté des qualifications appropriées.

### **Investir dans la formation permettra au personnel en place de remplir plus efficacement sa mission.**

Si le centre de formation des diplomates a intégré des cours pertinents dans le cursus de base des nouvelles recrues du MAE, le personnel du ministère ne trouve pas forcément le temps et rencontre des difficultés pour acquérir les connaissances dont il a besoin pour remplir ses fonctions, qui ne cessent d'évoluer. Le défaut de formation semble s'être aggravé depuis la pandémie de COVID-19, y compris s'agissant du personnel des ambassades, et ce malgré l'importance croissante de la coopération pour le développement dans plusieurs pays partenaires et les environnements de plus en plus complexes dans lesquels interviennent les personnels. Rendre la formation de base sur la coopération pour le développement obligatoire a minima pour l'ensemble du personnel du MAE, y compris pour les personnes occupant des postes à temps partiel sur le développement dans les ambassades, permettrait de professionnaliser la coopération pour le développement polonaise. Il conviendrait pour cela d'aller au-delà

de la formation initiale précédant l'affectation et de prévoir une remise à niveau régulière à mesure que les fonctions des membres du personnel évoluent. Déployer la formation sur le développement au-delà du MAE pourrait également favoriser la constitution de réseaux et le développement de capacités dans l'ensemble de l'administration, compte tenu du nombre de ministères qui interviennent en Pologne dans la coopération pour le développement. Relier cette formation à celle sur les ODD déjà dispensée à l'ensemble des fonctionnaires pourrait contribuer à mieux faire connaître et comprendre ce qu'est le développement au-delà de la DCD (MFA, 2023<sup>[1]</sup>). Le recours à des ressources externes – par exemple, celles de l'UE, ou les formations dispensées par d'autres partenaires bilatéraux sur des problématiques spécifiques, les résultats et la gestion des risques<sup>21</sup> – permettrait à la Pologne d'éviter d'avoir à développer des ressources en interne.

**Renforcer les capacités des ambassades dans le domaine du développement, en particulier dans les pays partenaires prioritaires, permettrait d'instaurer des partenariats plus efficaces.** Sept des ambassades de la Pologne comptent à l'heure actuelle du personnel chargé de la coopération pour le développement, mais cette fonction s'ajoute souvent à plusieurs autres responsabilités. En Moldova, le Premier secrétaire s'occupe également du commerce, de la coopération économique et de la culture, ce qui limite le temps qu'il peut consacrer à la coopération pour le développement. L'équipe d'examineurs n'a pas pu rencontrer les autres membres du personnel de l'ambassade – comprenant un attaché militaire ainsi que des fonctionnaires rattachés à d'autres organes gouvernementaux –, mais leur capacité de coordination entre les différents domaines d'action semblait être limitée. S'assurer que le personnel chargé de la coopération pour le développement possède les connaissances nécessaires et dispose de capacités de coordination, de rassemblement et de collaboration favoriserait une plus grande efficacité et de meilleurs résultats. S'agissant du personnel des ambassades dans les pays partenaires prioritaires de la Pologne, le fait d'imposer des rotations de personnel au sein de la DCD avant et, si possible, après une affectation pourrait contribuer à mieux préparer le personnel à la gestion des programmes de développement, tout en s'assurant que les connaissances sont réinjectées dans le système.

**Recourir à du personnel local, en lui offrant des perspectives claires d'évolution, peut permettre de remédier à certaines pénuries.** Le personnel local peut être un atout inestimable pour les ambassades, compte tenu de sa capacité à développer une mémoire institutionnelle, à créer des relations et des réseaux et à contribuer à une meilleure compréhension du contexte culturel, des priorités et des besoins du pays concerné. L'ambassade de Pologne en Moldova est actuellement la seule où un membre du personnel recruté localement est chargé de la coopération pour le développement. Mais les tâches administratives représentent une part importante du travail, ce qui limite les possibilités d'évolution professionnelle. Afin de tirer pleinement parti des compétences et de l'expérience du personnel local, en Moldova comme dans ses autres ambassades, il sera important d'établir des descriptions de postes transparentes, en définissant clairement les fonctions ayant trait au développement, et de permettre au personnel d'y consacrer du temps, en plus des tâches administratives. Un autre aspect essentiel sera de s'assurer que le personnel local recruté à l'avenir pourra régulièrement faire état de ses besoins en matière de formation, et que le temps et les ressources nécessaires pour y répondre seront disponibles<sup>22</sup>. Recruter davantage de personnel local dans les ambassades où sont menés des programmes de coopération pour le développement – en dispensant des formations et en définissant clairement les rôles et les responsabilités – pourrait aider la Pologne à résoudre ses pénuries actuelles d'effectifs dans ses ambassades mais également à améliorer l'efficacité de ses partenariats et leurs résultats.

**Un plan stratégique en matière de ressources humaines doit être établi pour le MAE, précisant comment la Pologne entend se doter de compétences supplémentaires, afin de constituer une équipe idoine de personnes qualifiées.** Dans cette perspective, le MAE et la DCD devront recenser les compétences dont ils ont besoin dans les différents services, définir un plan à moyen terme et allouer des ressources pour répondre à ces besoins. Il conviendra en outre de déterminer de quelle façon le MAE dans son ensemble continuera de renforcer les compétences du personnel en place, de manière à développer, approfondir et conserver une expertise de base dans le domaine du développement mais

aussi à protéger les fonctions qui nécessitent de la stabilité (par exemple, la gestion axée sur les résultats, l'évaluation et l'apprentissage). Il serait également utile de créer davantage d'opportunités d'échange de connaissances et de compétences entre le MAE et d'autres acteurs du système (notamment les ministères sectoriels, la Solidarity Fund PL et la BGK) afin de développer et de renforcer la collaboration et la compréhension mutuelle. Les possibilités de détachement au sein de l'administration et auprès d'autres institutions devront en outre continuer d'être exploitées car elles permettent d'améliorer les compétences, d'inciter les bons agents à rester et d'établir des relations et des réseaux<sup>23</sup>. Une transparence et une homogénéité accrues des contrats et des conditions d'avancement au sein du MAE contribueraient également à encourager le personnel compétent à rester. Compte tenu des difficultés que rencontre depuis longtemps la Pologne pour retenir les agents compétents, le pays devrait étudier des moyens de se doter d'une expertise supplémentaire essentielle, par exemple par l'intermédiaire des établissements de recherche et des universités, ou en faisant appel à des services d'assistance technique sur certains sujets – une approche utilisée par d'autres membres du CAD<sup>24</sup>.

### ***Une approche mieux coordonnée favoriserait également une plus grande cohérence des objectifs des pouvoirs publics et des politiques au service du développement***

**Les documents d'orientation de la Pologne précisent l'engagement du pays à garantir la cohérence des politiques au service du développement et identifient un certain nombre de domaines prioritaires en la matière.** Le MAE a pour mission de coordonner les activités de l'ensemble de l'administration en tenant compte des éventuels effets ou retombées des politiques publiques et des réglementations sur les autres pays, notamment ceux en développement ; de son côté, le ministère du Développement économique et de la Technologie est chargé de la mise en œuvre des ODD sur le territoire national (Gouvernement de la Pologne, 2021<sub>[4]</sub>). La Pologne a identifié cinq domaines d'action prioritaires en matière de cohérence, ce qui est une bonne pratique : 1) les flux financiers illicites dans les domaines de la lutte contre l'évasion fiscale et le blanchiment d'argent ; 2) lutte contre le commerce illégal des espèces végétales et animales menacées ; 3) mise en œuvre des normes de responsabilité sociale des entreprises ; 4) les villes et communautés durables ; et 5) le climat, y compris l'environnement et les mers<sup>25</sup>. Les activités menées dans ces domaines prioritaires devront être pilotées par le ministère sectoriel compétent, en collaboration avec le MAE et en concertation avec les autres ministères. Les problèmes à régler en priorité sont listés dans le programme pluriannuel de Polish Aid et régulièrement mis à jour dans les plans annuels. Si le gouvernement est censé présenter chaque année au Conseil stratégique de la coopération pour le développement les progrès accomplis dans chacun des domaines prioritaires (Gouvernement de la Pologne, 2021<sub>[4]</sub>), dans la pratique, ce n'est pas toujours le cas<sup>26</sup>. Lorsque les ministères sectoriels rendent effectivement compte de leurs résultats au Conseil, les rapports et les discussions qui s'ensuivent ne sont pas rendus publics, ce qui ne facilite pas le suivi des progrès et empêche la tenue d'un débat public informé.

**La Pologne pourrait prendre des mesures pour ajuster ses politiques ayant des retombées importantes sur d'autres pays.** Certains progrès ont eu lieu en la matière. Ainsi, la politique énergétique de la Pologne à l'horizon 2040, adoptée en 2021, formule des orientations pour permettre au secteur de l'énergie d'opérer une transition en mettant fin à sa forte dépendance actuelle à l'égard du charbon (OCDE, 2023<sub>[3]</sub>). Par ailleurs, le classement de la Pologne sur l'indice de l'engagement pour le développement s'est légèrement amélioré entre 2020 et 2023<sup>27</sup>. Le pays pourrait toutefois progresser dans la mise en œuvre de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption, l'examen de mise en conformité réalisé en 2022 ayant en effet signalé de façon très préoccupante que des recommandations de première importance, essentielles à la lutte contre la corruption transnationale, n'étaient pas appliquées (OCDE, 2022<sub>[16]</sub>). L'adoption d'une approche plus ferme à l'égard de la corruption transnationale est d'autant plus urgente dans le contexte de la reconstruction de l'Ukraine, étant donné la forte probabilité que les entreprises polonaises participent aux efforts de relance futurs (OCDE, 2022<sub>[16]</sub>). Une plus grande attention doit également être accordée à la recherche d'un équilibre entre les objectifs de développement nationaux

et internationaux, par exemple s'agissant du secteur agricole polonais. Les positions politiques de la Pologne ont en outre empêché la conclusion d'accords présentant un intérêt stratégique pour le développement durable et les pays en développement au niveau international et de l'UE. Cela s'est par exemple manifesté par le retard dans l'approbation du cadre de coopération de l'UE visant à moderniser et renforcer le partenariat entre l'UE et les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (accord post-Cotonou)<sup>28</sup>. Les politiques migratoire et de contrôle des frontières de la Pologne pourraient également être plus conformes aux engagements internationaux pris par le pays en matière de droits humains et de droit des réfugiés (Conseil des droits de l'homme, 2023<sup>[17]</sup> ; Conseil de l'Europe, 2022<sup>[18]</sup>) – un autre domaine dans lequel un débat public ouvert et informé pourrait aider à faire face aux défis.

**Une sensibilisation accrue à la question du développement au sein de l'administration et de la société permettrait de mieux analyser les incohérences et d'y remédier.** Des analyses d'impact de l'ensemble des lois et des réglementations doivent être mises en œuvre. Cela permettra au ministère du Développement économique et de la Technologie de suivre la mise en œuvre des ODD et d'analyser l'impact des réglementations au-delà de la vision cloisonnée de chaque ministère. Comme indiqué dans l'examen par les pairs de la Pologne de 2017, ces analyses pourraient être étendues à certains aspects clés du développement durable, notamment l'incidence des lois et réglementations polonaises sur les aspirations au développement d'autres pays. Les responsabilités institutionnelles du suivi des priorités en matière de cohérence des politiques pourraient également être clarifiées. Le renforcement de la collaboration entre les équipes compétentes du MAE et le ministère du Développement économique et de la Technologie serait une première étape importante, qui nécessitera des signaux politiques forts. Faire respecter l'obligation de rendre compte chaque année au Conseil stratégique de la coopération pour le développement de l'évolution de l'ensemble des domaines prioritaires en matière de cohérence des politiques et diffuser publiquement ces comptes rendus permettrait de renforcer la redevabilité et serait l'occasion de mener un débat plus éclairé, y compris au sein du parlement. Les organisations de la société civile et les établissements de recherche polonais disposent par ailleurs d'importantes capacités d'analyse et du potentiel pour plaider en faveur de la cohérence des politiques au service du développement, ce que les pouvoirs publics pourraient exploiter pour stimuler le débat et l'action (voir la section Partenariats multilatéraux et avec la société civile).

## Recommandations

- Afin d'accroître le soutien du public et l'engagement politique en faveur de Polish Aid, la Pologne devrait investir dans la sensibilisation aux enjeux du développement et encourager le débat au sein du parlement et de la société sur la façon dont la coopération pour le développement contribue à la réalisation des objectifs des pouvoirs publics polonais.
- Pour améliorer l'élaboration des politiques, la coordination et la supervision stratégique, la Pologne devrait s'appuyer davantage sur le Conseil stratégique de la coopération pour le développement pour mener des débats de fond, notamment via une composition plus inclusive et des processus plus transparents.
- Afin de maximiser les contributions de tous les acteurs du système polonais de coopération pour le développement, sur la base d'une coopération et d'une communication plus efficaces au niveau opérationnel :
  - La Pologne devrait réaffirmer la mission du MAE et renforcer sa capacité à définir les orientations et à piloter l'ensemble du système de coopération pour le développement, mais aussi reconnaître davantage l'utilité de cette coopération pour la politique étrangère du pays, notamment par un plus ample partage des analyses et des connaissances au sein du MAE.
  - L'ensemble des ministères devraient aligner leurs activités relevant de l'APD sur les engagements et les priorités énoncés dans le programme pluriannuel et tenir compte des orientations du MAE.
  - La fondation Solidarity Fund PL devrait renforcer ses capacités et ses systèmes pour assurer une mise en œuvre efficace de la coopération pour le développement, sur la base d'une approche professionnelle, adaptable et pilotée par les pays.
  - La BGK devrait travailler en collaboration avec le MAE pour inscrire son engagement croissant dans les pays partenaires dans une perspective de développement.
- Pour disposer d'une main-d'œuvre compétente, le MAE devrait privilégier le recrutement fondé sur le mérite et allouer des ressources pour permettre l'avancement professionnel, notamment parmi les hauts fonctionnaires et le personnel des ambassades.

## L'aide bilatérale de la Pologne : priorités et programmation

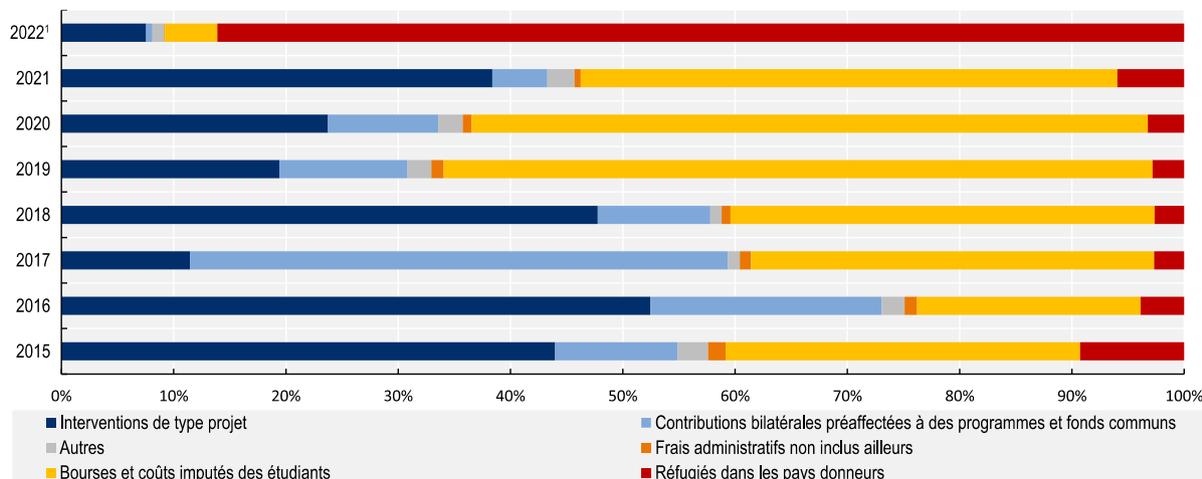
### ***Le volume de l'APD de la Pologne ne reflète pas la vigueur de sa conjoncture économique et demeure majoritairement composé du coût de l'aide aux réfugiés sur le territoire au détriment de l'aide-pays programmable***

**Les mesures d'intervention prises par la Pologne suite à la guerre d'agression engagée par la Russie en Ukraine pourraient être l'occasion de créer une dynamique propice à l'accroissement de l'APD du pays, conformément à ses engagements internationaux.** La Pologne s'est en effet engagée à porter son APD à 0.33 % du revenu national brut (RNB) d'ici à 2030 (Gouvernement de la Pologne, 2021<sup>[4]</sup>). Depuis le dernier examen par les pairs, le volume total de l'APD est passé de 0.13 % du RNB (702 millions USD) en 2017 à 0.15 % du RNB (984 millions USD) en 2021 et s'est élevé à titre exceptionnel à 3.4 milliards USD (0.51 % du RNB) en 2022 (données préliminaires, prix constants)<sup>29</sup>. Pour répondre aux besoins humanitaires urgents causés par l'invasion de l'Ukraine par la Russie, la Pologne est parvenue à mobiliser d'importants fonds supplémentaires, en puisant notamment dans la réserve spéciale du Premier ministre (OCDE, 2023<sup>[3]</sup>). Cet élan politique pourrait être propice à un accroissement des investissements en faveur de Polish Aid, le programme de coopération de la Pologne, afin de répondre aux exigences minimales d'adhésion au CAD (0.20 % APD/RNB) et de respecter l'engagement de consacrer 0.33 % du RNB à l'APD à l'horizon 2030. Une telle ambition nécessitera un renforcement de l'engagement politique en faveur de la coopération pour le développement (MFA, 2023<sup>[1]</sup>). En outre, une feuille de route devra être établie indiquant clairement les mesures que la Pologne entend prendre pour y parvenir au cours des sept prochaines années, tout en tenant compte également des pressions budgétaires plus larges qui s'exercent. La Pologne pourrait par exemple s'inspirer du plan pluriannuel élaboré par l'Estonie en vue de consacrer 0.33 % du RNB à l'APD à l'horizon 2030, qui s'accompagne d'objectifs annuels (OCDE, 2023<sup>[19]</sup>).

**Investir dans l'aide-pays programmable, en prévoyant des mesures de protection contre les fluctuations futures, permettrait d'améliorer la qualité de l'APD bilatérale de la Pologne.** Malgré les recommandations formulées dans l'examen par les pairs de 2017 en faveur d'un accroissement de l'APD bilatérale, l'APD bilatérale brute de la Pologne n'a crû que de manière marginale, passant de 277.5 millions USD en 2017 à 307.9 millions USD en 2021 (prix constants). Si l'on exclut le montant exceptionnellement élevé du coût de l'aide aux réfugiés sur le territoire, en 2022 l'APD bilatérale s'élevait à 406.4 millions USD (données préliminaires). Les coûts imputés des étudiants et les bourses d'études représentent toujours une part importante de l'APD bilatérale (47.8 % en 2021) et l'aide-pays programmable continue de varier considérablement d'une année sur l'autre (Graphique 3). Globalement, l'aide-pays programmable n'a quasiment pas augmenté depuis le dernier examen par les pairs, atteignant tout juste 130.2 millions USD en 2021, contre 123.8 millions USD en 2017. Cet aspect, ainsi que les montants relativement modestes des enveloppes budgétaires que la Pologne accorde à ses pays partenaires prioritaires, nuit au renforcement de la visée stratégique et de la stabilité des programmes dans les pays partenaires.

### Graphique 3. La composition de l'APD bilatérale de la Pologne est largement déséquilibrée par le poids du coût de la prise en charge des réfugiés sur le territoire

APD bilatérale nette (prix constants 2021)



Note : Les contributions bilatérales préaffectées aux programmes et fonds communs ont été principalement consacrées à la facilité de l'UE en faveur des réfugiés en Türkiye (2016-21), au Fonds fiduciaire régional de l'UE en réponse à la crise syrienne (2016 et 2017) et à l'initiative Résilience économique de la Banque européenne d'investissement (2017). La catégorie « autres » comprend le soutien budgétaire, l'allègement de la dette, la sensibilisation au développement, ainsi que les experts et l'assistance technique.

1. Dans la mesure où les données de 2022 sont préliminaires, l'APD bilatérale n'est pas entièrement ventilée par types. La Pologne estime que les bourses et les coûts imputés des étudiants représentaient 4.9 % de l'APD bilatérale en 2022.

Source : OCDE (2023<sup>[20]</sup>), Flux totaux par donneur [CAD1], <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TABLE1>.

StatLink  <https://stat.link/5siqc9>

#### Dissocier l'APD bilatérale programmable du coût de la prise en charge des réfugiés sur le territoire serait utile pour la planification.

En 2022, le MAE a collaboré avec le Secrétariat de l'OCDE afin de clarifier l'éligibilité des coûts associés à la prise en charge des réfugiés ukrainiens en Pologne. La Pologne a partagé sa méthodologie avec l'OCDE et est l'un des cinq membres du CAD à fournir une ventilation par type de dépenses, ce qui constitue une bonne pratique<sup>30</sup>. Pour autant, faire en sorte que les coûts engagés après que les personnes ont passé plus de 12 mois dans le pays ne soient pas notifiés au titre de l'APD demeure un défi. Des ambiguïtés subsistent dans l'approche adoptée par la Pologne concernant l'inclusion des coûts de sécurité dans la notification au titre de l'APD et il convient de les clarifier (OCDE, 2022<sup>[21]</sup>). La publication de son modèle de comptabilisation du coût des réfugiés sur le site du CAD favoriserait une plus grande transparence. Éliminer tous les coûts non éligibles (comme les coûts de sécurité) de la notification au titre de l'APD améliorerait également la qualité des statistiques sur l'APD de la Pologne. Afin de limiter le risque de fluctuation des coûts sur le territoire du pays donneur pour le programme d'APD bilatérale principal, la Pologne devrait, d'un point de vue budgétaire, dissocier l'APD bilatérale du coût des réfugiés sur le territoire. Une approche efficace adoptée par plusieurs membres du CAD, dont les Pays-Bas et la Suède (OCDE, 2023<sup>[22]</sup> ; 2023<sup>[23]</sup>), consiste à plafonner le volume ou la part du coût des réfugiés sur le territoire qu'il est possible de comptabiliser au titre de l'APD. Certains membres du CAD ont également choisi de ne pas notifier au titre de l'APD le coût de prise en charge des réfugiés sur le territoire : c'est par exemple le cas du Luxembourg, mais également de la Belgique s'agissant des réfugiés ukrainiens.

#### Des progrès doivent être faits pour délier l'APD afin d'en améliorer l'efficacité et de faire en sorte que la Pologne respecte ses engagements.

La part non liée de l'APD polonaise visée par la Recommandation du CAD ne s'élevait qu'à 7.5 % en 2021, ce qui place la Pologne au troisième rang le plus bas parmi les membres du CAD, et à 18.7 % pour l'ensemble de l'APD bilatérale (exclusion faite des coûts administratifs et du coût des réfugiés sur le territoire) (OCDE, 2023<sup>[24]</sup>). Cela représente également

un recul par rapport aux résultats obtenus en 2020 et 2019 (OCDE, 2022<sub>[25]</sub>)<sup>31</sup>. La Pologne continue de considérer les prêts liés comme un moyen de promouvoir son secteur privé à l'étranger. Suite à l'examen par les pairs de 2017, le ministère des Finances a adopté en 2019 une règle exigeant que tous les prêts d'aide liée soient conformes aux pays et thèmes prioritaires de la Pologne (MFA, 2023<sub>[1]</sub>)<sup>32</sup>. Si cette décision peut contribuer à mieux aligner les prêts liés de la Pologne sur les priorités bilatérales du pays, elle ne résout en rien les résultats obtenus au regard de la Recommandation. La Pologne négocie actuellement un nouveau prêt d'aide liée au Viet Nam, qui n'est pas un pays partenaire prioritaire, et des annexes aux accords existants sont en cours de négociation avec le Kenya, la Mongolie et la République-Unie de Tanzanie. Pour faire avancer la renégociation d'un accord de crédit d'aide liée existant avec la Moldova, la Pologne devra renoncer à la condition de vente liée pour se conformer à l'Arrangement sur les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public (OCDE, 2022<sub>[26]</sub>). Lorsque la Pologne choisit de lier ses prêts à des entreprises polonaises, ses trois priorités devraient être l'optimisation des ressources, l'appropriation par le pays partenaire et la contribution du prêt à l'intégration du pays partenaire dans l'économie mondiale. Pour ce faire, la Pologne devra veiller à ce que les fournisseurs polonais soient sélectionnés à l'issue de procédures d'appel d'offres concurrentielles et que les prêts respectent les règles minimales de concessionnalité prévues par l'Arrangement ( voir l'Annexe B).

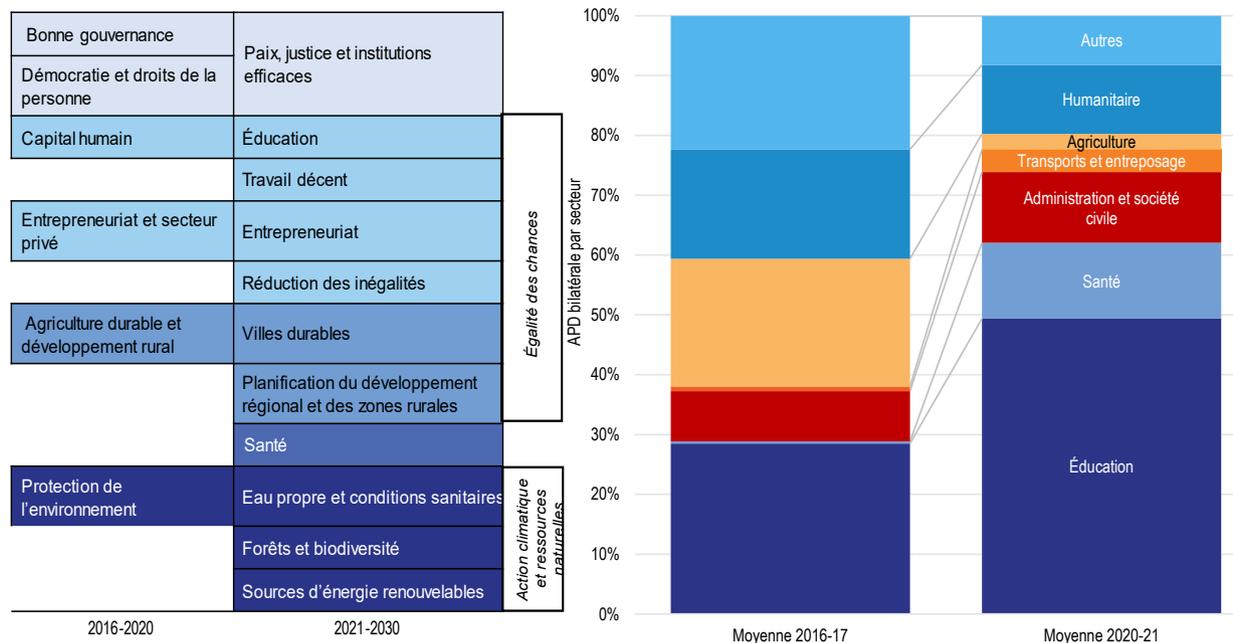
### ***Renforcer l'orientation géographique et thématique du budget restreint consacré à l'APD bilatérale polonaise permettrait d'en améliorer la qualité et d'en renforcer l'impact***

**En donnant une place de choix à son voisinage, la Pologne met à profit son avantage comparatif et pose les fondements d'un engagement à long terme. Transposer ce principe dans ses allocations d'APD l'aiderait à mieux mettre en œuvre ses priorités.** Le programme pluriannuel 2021-30 maintient la limite de dix pays partenaires prioritaires<sup>33</sup>, ce qui permet en théorie de maîtriser l'orientation géographique du budget bilatéral programmable restreint de la Pologne. Le programme pluriannuel prévoit que la liste des pays prioritaires de la Pologne sera révisée en 2024, puis en 2027. Lors de ces révisions, la Pologne devrait se concentrer sur la prévisibilité pour les parties prenantes dans les pays partenaires et s'assurer de pouvoir planifier des crédits à plus long terme en fonction de son avantage comparatif. La Pologne pourrait également faire davantage pour concentrer son faible budget d'APD bilatérale sur ses pays partenaires prioritaires. En 2020-21, seuls trois pays prioritaires figuraient parmi les dix premiers bénéficiaires de l'APD bilatérale. À l'exception du Bélarus et de l'Ukraine, le portefeuille bilatéral annuel moyen de la Pologne dans les pays prioritaires est également restreint : environ 3 millions USD pour la Géorgie et 2 millions USD pour la Moldova (OCDE, 2023<sub>[7]</sub>), ce qui représente dans chaque cas seulement 2 % à 3 % de l'APD bilatérale brute<sup>34</sup>. Un meilleur alignement des allocations de l'APD bilatérale sur les priorités de la Pologne serait propice à des investissements de plus grande envergure dans les pays prioritaires.

**L'allongement de la liste des priorités thématiques risque de fragmenter davantage les ressources de l'APD bilatérale, déjà fortement sollicitées.** Forte de sa propre expérience de transition, la Pologne a traditionnellement soutenu les principes de bonne gouvernance et de démocratie via son programme bilatéral, en se concentrant ces dernières années sur les médias et la libre circulation de l'information. Cette attention particulière à la transition démocratique continue d'être perçue par les partenaires comme une dimension essentielle de la valeur ajoutée de la Pologne et se constate également dans la participation de la Pologne aux activités de jumelage de l'UE et de TAIEX, que la Pologne cherche à faire coïncider avec ses propres efforts bilatéraux afin d'en accroître l'impact (Encadré 1). Cependant, par rapport à 2016-20, les priorités thématiques du programme 2021-30 sont définies de façon plus large : elles comprennent désormais également la santé, les villes durables et le développement régional, et élargissent les enjeux couverts par l'adaptation climatique et l'environnement pour y inclure les énergies renouvelables (Graphique 4). Au total, l'actuel plan pluriannuel recense 11 priorités thématiques, contre 6 dans le précédent<sup>35</sup>. Cet accroissement des domaines thématiques se reflète également dans l'éventail plus large des activités entreprises par la fondation Solidarity Fund PL (voir la section Des dispositifs institutionnels

adaptés). Or une dispersion encore plus grande des fonds restreints de l'APD bilatérale polonaise risque de réduire l'impact des ressources déjà limitées d'APD, tout en rendant plus difficile pour la Pologne de déterminer, avec ses pays partenaires, les domaines où elle peut leur apporter une valeur ajoutée.

#### Graphique 4. Polish Aid cible un éventail plus large de secteurs et de thèmes



Note : La part accrue consacrée à la santé en 2020-21 reflète principalement les mesures de soutien pendant la crise du COVID-19, essentiellement les dons de vaccins.

Source : MFA (2018<sup>[27]</sup>) Programme pluriannuel 2016-20, <https://www.gov.pl/web/polishaid/programming> ; OCDE (2023<sup>[7]</sup>), Système de notification des pays créanciers de l'OCDE, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>.

StatLink  <https://stat.link/1v8qwk>

#### Encadré 1. Aligner les investissements en matière de coopération bilatérale et ceux en faveur des activités de jumelage de l'UE pour en accentuer l'impact

L'actuel programme pluriannuel de la Pologne, intitulé « Solidarité pour le développement », vise à améliorer l'efficacité du dispositif Polish Aid en participant à des programmes de coopération pour le développement de l'Union européenne (UE) et en les mettant à profit. La Pologne est en effet un acteur essentiel dans l'ensemble des initiatives de [jumelage et d'assistance technique et d'échange d'informations \(TAIEX\)](#) de l'UE. Le pays ayant été bénéficiaire de TAIEX depuis 1996 et de 248 projets de jumelage depuis 2008, ses experts du secteur public ont bien assimilé la législation de l'UE et disposent d'une expertise certaine sur les problématiques liées à sa transposition, à sa mise en œuvre et à son application. À travers la participation à ces projets, la Pologne contribue en outre à ses objectifs de politique étrangère.

Le ministère des Affaires étrangères (MAE) met en œuvre une approche délibérée d'alignement des projets de jumelage et de TAIEX sur ses priorités géographiques et thématiques. Il met à profit ses projets bilatéraux pour repérer des projets de suivi de jumelage ou de TAIEX en collaboration avec les autorités des pays partenaires. La Pologne participe à des projets de jumelage et de TAIEX qui

correspondent à ses domaines d'expertise, notamment la gestion des finances publiques, le secteur bancaire et les audits. Après avoir repéré de potentiels projets, la Pologne encourage ses pays partenaires à se mettre en relation avec l'UE. Reflet de l'engagement fort de la Pologne dans ce domaine, Varsovie accueillera en 2023 la première réunion annuelle des coordinateurs de jumelage nationaux post-COVID, dont l'optique est d'accroître les activités de jumelage en soutien à l'Ukraine.

La Pologne voit dans les projets de jumelage une opportunité intéressante de renforcer ses contacts politiques avec les pays partenaires et de poser ainsi les fondements d'une potentielle coopération économique future. Les activités de jumelage ont également un impact positif sur l'épanouissement professionnel et la satisfaction des personnes impliquées dans les projets et peuvent offrir à la Pologne la possibilité de faire valoir son expertise auprès des partenaires de l'UE. Elles peuvent en outre contribuer à améliorer la collaboration entre les États membres de l'UE. Ainsi, un projet de jumelage en Moldova sur « la prévention et la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme » a renforcé la collaboration et accéléré l'échange d'informations entre les autorités compétentes lituaniennes, allemandes et polonaises.

Note : TAIEX sollicite la participation d'experts publics dans les États membres de l'UE qui apportent une assistance technique et un soutien politique entre pairs aux États membres et non membres de l'UE à travers le monde. Les activités TAIEX sont de courte durée (un à cinq jours). Le jumelage est un instrument axé autour de politiques de coopération institutionnelle entre les administrations publiques des États membres de l'UE et des pays partenaires. Il est financé par une subvention au titre du budget de l'UE et mis en œuvre conjointement par les administrations des États membres et des pays partenaires. Les activités de jumelage sont de plus longue durée (jusqu'à trois ans).

Source : Commission européenne (2021<sup>[28]</sup>), *TAIEX and Twinning Annual Activity Report* (Rapport annuel sur les activités TAIEX et de jumelage), [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/taieux/taieux-twinning-annual-activity-report\\_en](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/taieux/taieux-twinning-annual-activity-report_en); MAE (2022<sup>[29]</sup>), *2023 Development Cooperation Plan* (Plan de coopération pour le développement 2023), <https://www.gov.pl/web/polishaid/programming>; Gouvernement de Pologne (2021<sup>[4]</sup>), *The Multiannual Programme for Development Cooperation for 2021-30: Solidarity for Development* (Le programme pluriannuel en faveur de la coopération pour le développement pour 2021-30 : Solidarité en faveur du développement), <https://www.gov.pl/web/polishaid/the-multiannual-programme-for-development-cooperation-for-2021-2030-solidarity-for-development>; Central Project Management Agency (2022<sup>[30]</sup>), « Lithuania, Poland, Germany and Moldova announce the results of EU AML/CFT Twinning Project » (La Lituanie, la Pologne, l'Allemagne et la Moldova annoncent les résultats du projet de jumelage AML/CFT de l'UE), <https://www.cpva.lt/en/news/366/lithuania-poland-germany-and-moldova-announce-the-results-of-eu-aml-cft-twinning-project:643>; MAE (2023<sup>[31]</sup>), *Lettre du sous-secrétaire d'État pour la Coopération pour le développement annonçant la liste des projets de jumelage de l'UE pour 2023-24*, <https://twinning.msz.gov.pl/media/2321/pismo.pdf>.

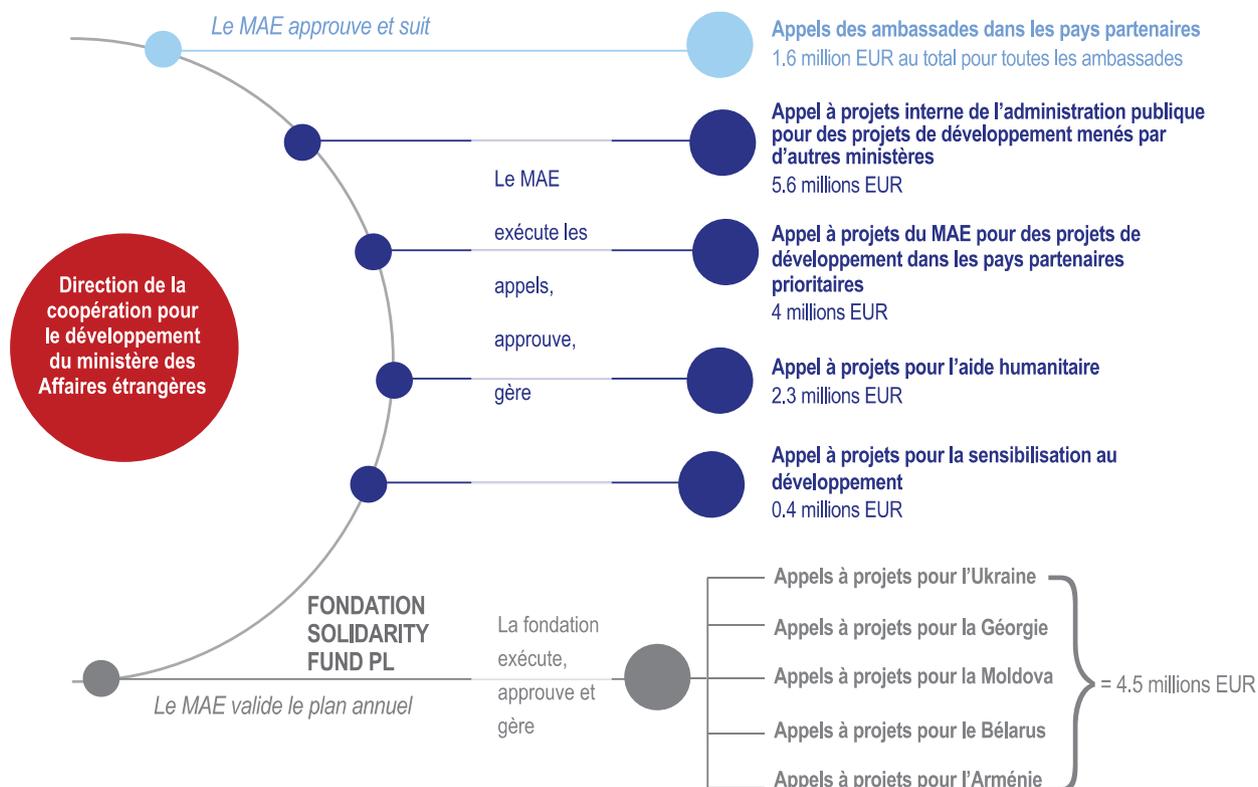
Cette pratique est décrite plus en détails sur la plateforme des Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement : <https://www.oecd.org/cooperation-developpement-apprentissage/pratiques/renforcer-les-acteurs-locaux-en-priorisant-leur-capacites-et-reseaux-le-fonds-de-solidarite-polonais-473c3741/>; <https://www.oecd.org/cooperation-developpement-apprentissage/pratiques/mobilier-les-institutions-publiques-pour-soutenir-les-reformes-des-pays-partenaires-par-le-biais-de-taieux-et-du-jumelage-de-l-ue-12117825/>

### ***La Pologne continue de recourir à des projets annuels, ce qui limite les possibilités de planification stratégique en lien avec les priorités des pays partenaires***

**Le maintien par la Pologne de l'annualisation du cycle de programmation de son APD bilatérale nuit à la qualité et à l'efficacité de celle-ci.** La Pologne établit son budget sur une base annuelle, un an à l'avance, et l'APD est engagée et planifiée elle aussi selon un cycle annuel<sup>36</sup>. Pour la programmation de l'APD bilatérale, le MAE a recours à des appels à propositions annuels (Graphique 5). À l'issue de chaque appel, la DCD sélectionne une liste de projets qui sont ensuite soumis à l'approbation du secrétaire d'État, qui fait office de coordinateur national de l'APD polonaise. Depuis quelques années, la tendance systématique à l'annonce tardive des appels et la lenteur de la prise de décision ont conduit à des retards dans les versements de fonds de la part du MAE<sup>37</sup>. Il en résulte que les partenaires disposent de moins de six mois (parfois seulement trois) pour mettre en œuvre les projets et en rendre compte, ce qui limite la portée des résultats atteignables. Dans le cadre des contraintes budgétaires annuelles actuelles, s'assurer que des mécanismes et des procédures propices sont en place pour favoriser la prévisibilité et la transparence de la prise de décision permettrait d'améliorer la gestion des appels annuels, de renforcer la confiance des partenaires et l'efficacité des projets polonais. Les efforts entrepris par la DCD en faveur

de projets pluriannuels plus « modulaires » devraient contribuer à accroître la prévisibilité et, potentiellement, à améliorer la durabilité des résultats recherchés. Pour autant, en raison du cycle annuel du processus de candidature et d'approbation des projets modulaires, les OSC doivent fréquemment combler les déficits de financement<sup>38</sup>. À l'avenir, la Pologne devrait privilégier une approche plus flexible et durable de la programmation de son APD bilatérale, basée sur des plans et budgets pluriannuels, avec des projets moins nombreux mais de plus grande envergure. Les réformes prévues du processus budgétaire annuel de l'État seront importantes à cet égard (Commission européenne, 2023<sup>[32]</sup>).

### Graphique 5. La multitude d'appels à propositions annuels pourrait être réduite et rationalisée



Note : MAE : Ministère des Affaires étrangères. Les montants sont basés sur les documents de planification de 2023. Jusqu'en 2021, la DCD se chargeait également d'un appel à propositions pour l'agence du volontariat de Pologne. Voir : <https://www.gov.pl/web/polskapomoc/msz-nie-oglosi-w-2021-r-konkursu-wolontariat-polska-pomoc>. Les directions en charge de la Diplomatie publique et culturelle et des Polonais à l'étranger au sein du MAE organisent également des appels à propositions. Le personnel de la DCD siège parfois aux comités de sélection sans toutefois y assumer un rôle de supervision. Ces appels ne sont pas comptabilisés au titre de l'APD.

Source : Les montants sont basés sur MAE (2022<sup>[29]</sup>), *Plan de coopération pour le développement 2023*, <https://www.gov.pl/web/polishaid/programming>.

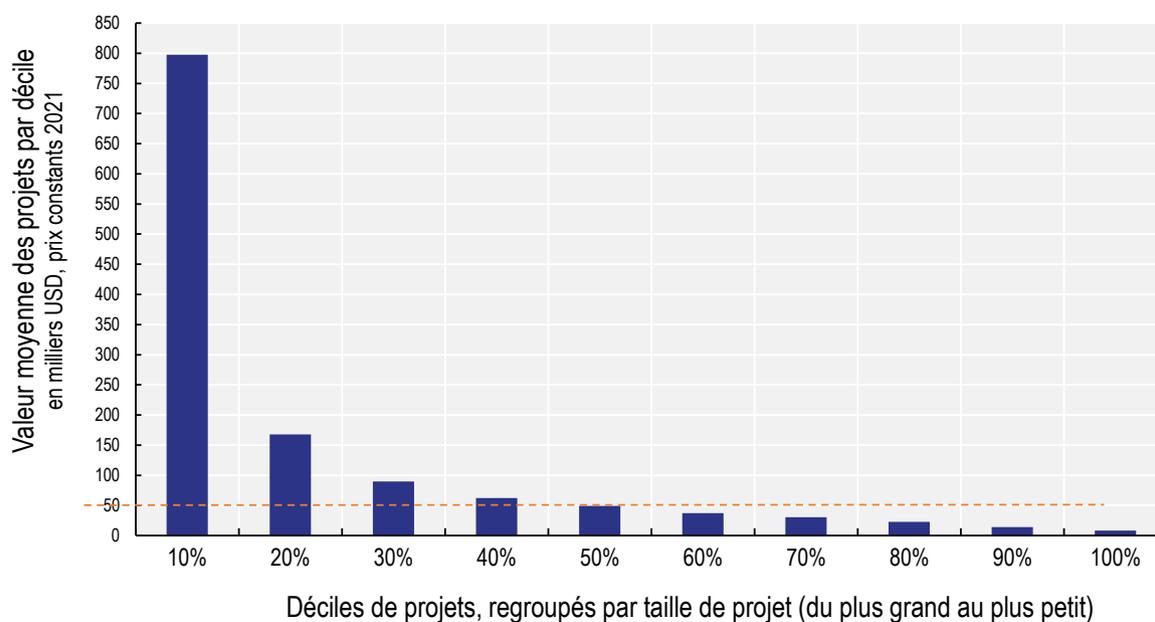
### Le recours à un cycle annuel d'appels à propositions limite également la capacité de la Pologne à investir stratégiquement et à respecter ses engagements en matière d'appropriation par les pays.

Comme le soulignait le dernier examen par les pairs, l'annualisation de la planification budgétaire de la Pologne empêche le MAE de présenter des plans prévisionnels de dépenses réguliers aux pays partenaires, contrairement à ce que prévoit le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement (OCDE, 2017<sup>[33]</sup>). En Moldova, alors que le plan annuel du pays recense de nombreux projets polonais (17 au total, pour un budget de 130 000 EUR en 2023), il ne dresse pas le panorama complet de l'engagement de la Pologne dans le pays pour le personnel des ambassades. Il ne lie pas non plus les diverses activités à l'ensemble plus vaste d'objectifs stratégiques décrits dans le programme pluriannuel. Le nombre important de projets de petite envergure gérés au titre des divers

instruments risque également d'entraîner des doublons et des incohérences (Graphique 6). Ainsi, en Moldova, l'ambassade et la fondation Solidarity Fund PL ont, l'une comme l'autre, financé un projet de développement urbain similaire dans la même ville, mais poursuivant des objectifs contradictoires<sup>39</sup>. Les partenaires en Moldova ont fait observer que cette fragmentation des projets, l'annualisation du cycle de programmation et les capacités limitées de l'ambassade entravent la capacité de la Pologne à coordonner son action avec les parties prenantes de l'administration publique du pays partenaire. De plus, la majeure partie de l'APD bilatérale de la Pologne n'est comptabilisée ni dans le budget public moldave, ni sur la plateforme de coordination des donateurs. La clarification des objectifs stratégiques associée à un renforcement des capacités de coordination de l'ambassade permettrait à la Pologne de mener des consultations plus fructueuses avec les responsables du pays partenaire et de mieux s'acquitter de son engagement en matière d'appropriation par le pays. Ces progrès renforceraient en outre l'aptitude de la Pologne à établir des partenariats et à se concerter avec d'autres acteurs dans ses pays partenaires, au profit de l'efficacité et l'impact de son action.

### Graphique 6. La capacité de la Pologne à allouer de façon stratégique son APD est limitée par la nécessité de gérer une multitude de petits projets

En dehors de quelques projets de grande envergure, le montant moyen de la plupart des projets polonais était évalué à moins de 50 000 USD en 2021



Notes : En 2021, on dénombrait 173 projets d'une valeur médiane de 43 000 USD. Les déciles scindent les 173 projets de l'année 2021 en 10 sous-sections de taille égale comportant 17 projets chacune et représentées par ordre décroissant de valeur des projets.

Source : OCDE (2023<sup>[7]</sup>), *Système de notification des pays créanciers de l'OCDE*, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>.

StatLink  <https://stat.link/2posbx>

***Rattacher les décisions de programmation à un ensemble préétabli d'objectifs stratégiques alignés sur les priorités des pays partenaires favoriserait des investissements plus durables***

**Des objectifs plus clairs dans chaque pays partenaire prioritaire, accompagnés d'une théorie simple du changement, permettraient de mieux orienter les décisions de programmation.** L'actuel programme pluriannuel de la Pologne s'engage à élaborer des stratégies-pays pour les pays partenaires prioritaires. Commencer par un petit nombre de stratégies-pays pilotes, comme entend le faire la DCD, semble tout à fait pertinent. Les stratégies ou plans futurs devraient être simples et chercher en priorité à être utiles du point de vue de la planification et de la programmation et proportionnés à la taille des programmes-pays de la Pologne. Les retours des pouvoirs publics de la Moldova ont fait ressortir la nécessité d'une meilleure coordination des échanges avec l'ambassade sur l'engagement pangouvernemental de la Pologne dans le pays. Il sera important de mettre à profit les consultations avec l'administration comme point de départ pour formuler des stratégies-pays ou des plans par pays évolutifs qui rendent compte de l'intégralité de l'engagement de la Pologne dans un pays – y compris celui du MAE, des autres ministères et agences de mise en œuvre, de la Solidarity Fund PL et de la BGK. Ces stratégies devraient porter sur un ensemble restreint d'objectifs mesurables, convenus d'un commun accord avec les pays partenaires et alignés sur leurs priorités. Leur publication aurait pour effet d'accroître la transparence, la redevabilité, la collaboration et la cohérence, et de permettre à tous les acteurs concernés de s'aligner sur les priorités convenues.

**La prise de décision pourrait être facilitée si les instruments de planification s'accompagnaient d'un système permettant de rendre compte des résultats et d'en tirer des enseignements.** En plus d'encadrer les consultations avec les pays partenaires, par l'intégration d'un plan ou d'un cadre de mesure des résultats, les stratégies-pays pourraient être utiles à moyen terme comme outil pour aider le MAE à recenser les résultats obtenus et à accentuer l'attention qui leur est accordée. Il ressort de l'autoévaluation de la Pologne que la sous-utilisation des outils de suivi par le personnel associée à une culture institutionnelle peu axée sur les résultats constituent des obstacles majeurs à l'adoption d'une approche efficace de gestion basée sur les résultats (MFA, 2023<sup>[1]</sup>). Ce constat est confirmé par les récents rapports de suivi, qui sont de qualité variable et renseignent très peu sur les résultats obtenus. Les rapports qui communiquent des résultats le font dans des termes très généraux, ce qui rend le reporting et l'agrégation de données difficiles, et limite les possibilités d'en tirer des leçons<sup>40</sup>. Si, par le passé, le MAE publiait un rapport annuel sur son site, il ne le fait plus depuis 2019, au détriment à la fois de la transparence et de la redevabilité des résultats obtenus par la Pologne (Gouvernement de la Pologne, 2023<sup>[34]</sup>).<sup>41</sup>

**La publication de rapports annuels rendant compte des résultats de l'ensemble des activités de Polish Aid inciterait davantage le personnel à suivre les résultats, à en rendre compte et à agir en conséquence.** Faire en sorte que les résultats fassent l'objet d'une discussion, par exemple par le biais du Conseil stratégique de la coopération pour le développement, serait également utile et conforme à la réglementation et aux engagements de la Pologne. Pour éviter de surcharger le personnel et les processus, la Pologne devrait se concentrer sur des outils simples et pratiques de suivi des résultats qui ciblent les informations utiles. Il sera important de donner la priorité à l'amélioration de la gestion des connaissances et de l'apprentissage institutionnel au sein de la DCD. L'amélioration de la qualité des informations qui en découlera pourra ainsi éclairer la planification et les réflexions stratégiques.

**Les synthèses d'évaluation annuelles que publiait la Pologne étaient utiles et mériteraient d'être rétablies afin d'améliorer l'apprentissage et de mieux éclairer la prise de décision.** Par le passé, Polish Aid réalisait au moins une évaluation stratégique par an et la DCD a élaboré en 2020 des lignes directrices spécifiques pour en renforcer l'efficacité. Jusqu'en 2020, la DCD publiait une synthèse annuelle des résultats de l'évaluation sur le site de Polish Aid, en plus de rapports plus détaillés. Il s'agissait là d'une pratique à la fois exemplaire et utile. Or, depuis 2020, cette pratique a été abandonnée et la fonction d'évaluation indépendante qui entreprenait ce travail a été suspendue. Cette évolution est due en partie

au manque de personnel au sein de la DCD et à la réaffectation de la personne qui s'en chargeait à une autre fonction dans le service de la programmation. Pourtant, l'existence d'un système établi de suivi et d'évaluation des performances constitue un critère fondamental d'adhésion au CAD, essentiel pour une coopération bilatérale efficace (OCDE, 2016<sup>[35]</sup> ; 2023<sup>[36]</sup>). À l'avenir, la Pologne devra veiller à allouer suffisamment de ressources aux efforts d'évaluation. L'élaboration d'un plan listant les thèmes que le MAE gagnerait à approfondir permettrait une utilisation efficace des ressources limitées et contribuerait à faire en sorte que les leçons apprises éclairent les futures décisions de programmation. Les synthèses annuelles des enseignements tirés sur ces enjeux et thèmes clés pourraient également prendre en compte les leçons apprises par d'autres fournisseurs bilatéraux ou multilatéraux. Mener des évaluations conjointes et partager les apprentissages avec d'autres donateurs permettraient également de renforcer l'efficacité et la pertinence de ces efforts.

***L'amélioration de la qualité de l'APD bilatérale passe nécessairement par un renforcement de l'approche en matière de mise en œuvre des questions transversales et de gestion des risques***

**La Pologne a identifié deux priorités transversales, qu'elle intègre progressivement dans ses documents d'orientation.** Le programme pluriannuel 2021-30 définit « l'action climatique » et « l'égalité des chances pour les hommes et les femmes » comme étant des priorités horizontales et précise que l'adoption de tout projet doit être soumise à une analyse préalable de son alignement sur ces priorités. Le Plan de coopération pour le développement de 2022 a été le premier plan annuel à inclure des orientations sur les deux priorités transversales, contribuant ainsi à sensibiliser, dans une certaine mesure, le personnel à cet égard (MFA, 2021<sup>[37]</sup>). Les lignes directrices associées à l'appel à propositions de développement de 2023 contiennent elles aussi des informations à l'intention des partenaires sur les attentes de la Pologne en matière de prise en compte de l'action climatique et de l'environnement dans la conception des projets. Ces documents manquent toutefois d'outils ou de conseils pratiques qui permettraient au personnel et aux partenaires d'intégrer concrètement l'action climatique et l'égalité des genres à toutes les étapes du cycle de projet. L'absence de définition harmonisée entre les différents documents peut en outre être une source de confusion supplémentaire pour leur mise en œuvre (MFA, 2023<sup>[38]</sup>)<sup>42</sup>. Au vu des rapports statistiques de la Pologne, il y a largement matière à s'améliorer dans ces deux domaines. Ainsi, en 2020-21, la Pologne n'a consacré que 4.4 % du total de son APD bilatérale ventilable à l'appui de l'environnement et des Conventions de Rio, contre une moyenne de 34.3 % au sein du CAD ; et le pays a consacré seulement 3.2 % de son APD bilatérale ventilable à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes sur la même période, contre une moyenne de 44.4 % pour le CAD.

**La mise en place de systèmes et d'une expertise visant à intégrer plus systématiquement les priorités transversales dans les projets pourrait utilement s'appuyer sur les connaissances et les mécanismes existants.** Les récents rapports de suivi des projets font rarement référence à l'obligation d'intégrer les questions d'environnement et d'égalité des genres dans les projets. Lorsque c'est le cas, l'incohérence des informations données ne fait que confirmer la nécessité d'une approche plus systématique. Pour cela, la DCD prévoit d'élaborer et d'adopter des lignes directrices en vue d'intégrer les priorités transversales dans les orientations existantes en matière de gestion des subventions, notamment par l'inclusion d'une liste de contrôle à chaque proposition de projet (MFA, 2023<sup>[1]</sup>). Il sera important d'appliquer les futures lignes directrices non seulement pendant la phase de conception, mais aussi tout au long du cycle du projet. Les efforts déployés par le MAE pour mettre à profit l'expertise d'autres ministères, par exemple celui de l'Action climatique et de l'Environnement, sont louables mais ne portent pas encore leurs fruits, en partie à cause d'une coordination interministérielle difficile. Si la fondation Solidarity Fund PL a entrepris d'examiner des pistes pour mieux intégrer les considérations environnementales dans ses activités, incitée en partie par ses partenariats avec l'UE et l'USAID, il reste encore des progrès à faire. Différents enseignements tirés par d'autres membres du CAD peuvent également informer l'approche de la Pologne (OCDE, 2019<sup>[39]</sup> ; 2022<sup>[40]</sup>), notamment dans les directives

récentes à l'intention des membres du CAD sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles (OCDE, 2022<sup>[40]</sup>). À ce titre, les marqueurs de la politique d'aide du CAD pourraient constituer un bon point de départ. En effet, en plus d'être un outil de mesure, ils sont également utilisés par certains membres du CAD pour susciter des réflexions sur leur façon d'intégrer les enjeux prioritaires, en les incitant à réfléchir au score à allouer, et pourquoi, dans la phase de conception et de planification des projets. À l'avenir, il sera important d'investir dans le renforcement de l'expertise thématique pertinente au sein du MAE, tout en s'appuyant sur celle qui existe déjà au sein de l'écosystème du développement polonais et en renforçant la compréhension aux plus hauts échelons.

**Une meilleure intégration de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes s'inscrirait en droite ligne avec les priorités des pays partenaires.** Un engagement à haut niveau et un cadre d'action solide, reconnaissant l'importance de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes et des filles, sont les pierres angulaires d'une coopération efficace pour le développement (OCDE, 2022<sup>[40]</sup> ; UE, 2020<sup>[41]</sup>). Contrairement à la plupart des membres du CAD, la Pologne ne retient pas une définition et une compréhension élargies de la notion d'égalité des genres dans sa coopération pour le développement. L'interprétation qu'en fait la Pologne, en tant qu'égalité entre les hommes et les femmes, s'inspire d'un modèle traditionaliste de la famille. Or, dans les pays partenaires où l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes sont des priorités clairement affirmées par l'État, comme en Moldova, il y a un risque que les modalités de conception et de mise en œuvre des projets de Polish Aid soient un obstacle au soutien des priorités des pays partenaires. Rechercher l'appropriation et le pilotage par les pays partenaires des approches du développement et de l'égalité des genres contribuera à faire en sorte que les initiatives soient adaptées au contexte. Les efforts visant à sensibiliser l'ensemble de l'administration aux questions de développement devraient également porter sur l'explicitation des raisons pour lesquelles la promotion de l'égalité des genres est essentielle au développement durable (UE, 2020<sup>[41]</sup>).

**L'approche du MAE et de la fondation Solidarity Fund PL en matière de gestion des risques pourrait être considérablement améliorée, notamment par des actions de sensibilisation, des formations et un meilleur partage de l'information.** Le personnel des ambassades est chargé de fournir des conseils contextuels sur la faisabilité de chaque projet financé par le MAE, en mettant l'accent sur la capacité du partenaire à le mener à bien. Toutefois, il n'existe à l'heure actuelle aucune procédure systématique de prise en charge des risques – y compris les risques de corruption et d'exploitation sexuelle, d'atteintes sexuelles et de harcèlement sexuel – et les analyses de risques ne semblent pas être partagées par les services compétents du MAE ou de l'administration. Lorsque le risque est pris en compte, l'accent est mis sur les risques fiduciaires plutôt que sur les risques opérationnels, y compris pour les partenaires. En Moldova, la Solidarity Fund PL a adopté des procédures élémentaires de lutte contre la corruption qui sont conformes aux normes de l'UE et de l'USAID, notamment en matière de notification des soupçons de fraude, de pratique de diligence raisonnable et de vérification des listes noires de l'UE. En 2023, l'Agence moldave de lutte contre la corruption a relevé un cas de corruption par l'intermédiaire de l'un des partenaires locaux de la Solidarity Fund PL, qui a donné lieu à des réflexions internes sur l'adoption d'un mécanisme de signalement et de dénonciation. Il s'agit là d'une évolution positive. Pour poursuivre les progrès accomplis par Polish Aid dans sa gestion des risques, il serait utile de favoriser une concertation accrue entre le siège du MAE, les ambassades et la Solidarity Fund PL. L'amélioration de la gestion des risques passe aussi par une meilleure compréhension et une meilleure prise en compte des possibles facteurs dissuasifs au signalement d'allégations de fraude, de corruption, et d'exploitation sexuelle, d'atteintes sexuelles et de harcèlement sexuel. Il sera important d'accroître la sensibilisation et la compréhension de la gestion des risques parmi l'ensemble du personnel concerné à l'aide de formations adéquates et de documents d'orientation.

## ***Les mesures prises par la Pologne en réaction à la guerre d'agression de la Russie en Ukraine pourraient marquer un tournant décisif pour les mécanismes de réaction aux crises***

**Depuis le dernier examen du CAD, la Pologne a apporté certains changements à ses systèmes de gestion des interventions humanitaires et d'urgence.** En 2017, un nouveau poste de ministre de l'Aide humanitaire avait été créé face au nombre croissant de migrants et de réfugiés en Europe. Cette fonction a été dissoute en 2020 (MFA, 2023<sup>[1]</sup>) et la responsabilité de l'aide humanitaire a été réintégrée à la DCD. Dans le même temps, le champ d'action de la fondation Solidarity Fund PL a été élargi pour apporter une aide humanitaire à des pays partenaires non prioritaires. Compte tenu du budget relativement modeste de l'aide humanitaire de la Pologne, cette décision remet en question la cohérence de son approche de l'aide humanitaire compte tenu des efforts respectifs du MAE et de la Solidarity Fund PL, ainsi que l'avantage comparatif des différents acteurs<sup>43</sup>. Il sera donc important de clarifier la valeur ajoutée de la fondation Solidarity Fund PL par rapport à l'assistance humanitaire du MAE.

**L'établissement d'un lien entre les actions de la Pologne en matière de prévention et de réponse aux crises et les efforts internationaux constitue une bonne pratique et atteste du rôle assumé par la Pologne au niveau international.** Le ministère de l'Intérieur et de l'Administration coordonne une grande partie des actions de la Pologne en matière de prévention et de réponse aux crises, par exemple via le siège national du corps des sapeurs-pompiers de Pologne, l'École principale des sapeurs-pompiers et les gardes-frontières, qui interviennent dans des pays partenaires de la Pologne. Le fait que les efforts de protection civile de la Pologne soient rattachés aux mécanismes de protection civile de l'UE constitue une bonne pratique. La Pologne a également cherché à jouer un rôle plus important à l'échelle internationale, en organisant en 2022, pour la première fois, une conférence de haut niveau des donateurs pour répondre aux besoins humanitaires en Ukraine. Cette conférence a démontré l'important pouvoir de mobilisation de la Pologne et son rôle potentiel au sein de la communauté internationale en matière de réponse aux crises.

**Dans ses interventions liées à la guerre menée par la Russie en Ukraine, la Pologne a répondu efficacement aux besoins, qu'ils relèvent de l'aide humanitaire ou de l'aide au développement.** Au-delà de son action de plaider au niveau international, la Pologne soutient l'Ukraine de trois manières principales depuis l'invasion de grande envergure menée par la Russie : 1) en accueillant des réfugiés ukrainiens ; 2) en servant de plaque tournante pour le transit de l'aide internationale à travers sa frontière avec l'Ukraine ; et 3) en acheminant directement de l'aide humanitaire en Ukraine. Ce faisant, la Pologne a répondu aux besoins, indépendamment du fait qu'ils relèvent de l'aide humanitaire ou de l'aide au développement, en mobilisant un vaste éventail d'institutions à l'échelle de l'administration – le Fonds d'aide BGK constituant un bon exemple de la capacité d'adaptation de la Pologne dès lors qu'il existe une volonté politique (Encadré 2)<sup>44</sup>. Le conflit aux frontières de la Pologne a également fait évoluer le soutien du public quant au potentiel d'intervention de la Pologne dans des situations d'urgence. Il a également suscité une reconnaissance de la part du MAE et de l'administration publique de la nécessité d'une concertation accrue des efforts déployés dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la paix (MFA, 2023<sup>[1]</sup>).

**Forte de cette expérience, la Pologne a désormais la possibilité de moderniser son approche de réponse aux crises et de surmonter certains obstacles administratifs afin d'être plus apte à réagir aux situations de fragilité.** Si la Pologne semble prête à adopter un système modernisé de réaction aux crises, sa marge de manœuvre reste toutefois limitée dans plusieurs domaines. En règle générale, il incombe aux équipes géographiques du MAE, aux missions diplomatiques et aux OSC qui travaillent sur le terrain d'établir des rapports de sensibilité aux conflits et d'analyse des risques. Or leur travail a globalement été entravé faute d'une approche concertée et collective, notamment entre la DCD et les autres directions du MAE (MFA, 2023<sup>[1]</sup>). Alors que la guerre en Ukraine a obligé à mettre l'accent sur le travail d'analyse, le personnel de la DCD est désormais incité à suivre des formations, telles que le cours

« Nexus Essentials » qui contribue à améliorer la compréhension des enjeux au sein de la direction. Dans la pratique, toutefois, la séparation persistante entre la coordination politique (par exemple, via la création de nouveaux postes de responsables de haut niveau pour la Moldova et l'Ukraine) et le MAE a pour effet de restreindre la portée d'une approche concertée, qui aligne la coopération au service du développement et l'APD en faveur de la prévention des crises, de la résolution des conflits et de la consolidation de la paix. Dès lors que la Pologne parviendra à s'attaquer à ce problème, elle pourra progresser vers l'adoption d'une approche véritablement axée sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix (OCDE, 2019<sup>[42]</sup>). L'abandon du cycle annuel pour les appels à propositions, y compris pour l'aide humanitaire, et le renforcement de l'approche partenariale adoptée avec le Comité international de la Croix-Rouge (Encadré 3) permettraient également à la Pologne d'établir des partenariats plus flexibles, essentiels pour une réponse efficace aux crises.

### **Encadré 2. La réponse de la Pologne à la crise provoquée par la guerre d'agression menée par la Russie en Ukraine offre des leçons à retenir**

Plus de 1.5 million de réfugiés sont arrivés en Pologne suite à l'agression de la Russie contre l'Ukraine en février 2022, déclenchant une immense vague de mobilisation et de soutien parmi la société civile, les citoyens et les pouvoirs publics polonais. Des activités préparatoires de gestion de crise avaient été menées fin 2021, impliquant différents niveaux de l'administration polonaise, dont les *voïvodes* (préfectures), des services subordonnés au ministère de l'Intérieur et de l'Administration (à savoir les gardes-frontières polonais, le corps des sapeurs-pompiers, la police et l'Agence gouvernementale pour les réserves stratégiques) et le ministère de la Défense nationale. Néanmoins, pour fournir une assistance rapide aux personnes fuyant l'Ukraine, le gouvernement polonais, en coopération avec la société civile, a dû financer et coordonner de nouvelles activités tout en gérant les risques que les situations de crise exacerbent, comme la traite des êtres humains.

#### ***Mobilisation rapide de ressources***

Une série de nouvelles lois ont été promulguées suite à l'agression de grande envergure de la Russie afin de créer un environnement juridique favorable pour les réfugiés ukrainiens en Pologne. Créé en vertu d'une loi spéciale le 12 mars 2022, le [Fonds d'aide BGK](#) est entré en vigueur le 17 mars 2022. Son objectif principal était de financer le soutien apporté par la Pologne aux réfugiés d'Ukraine, notamment sous la forme de fournitures pour les services des centres d'accueil, de soins psychologiques et médicaux, y compris l'achat de produits médicaux, le paiement des prestations d'aide familiale, parentale et sociale aux réfugiés, et l'éducation maternelle et scolaire. Preuve de la capacité d'adaptation rapide de la Pologne dès lors qu'il existe une volonté politique et un dialogue, le Fonds d'aide a principalement levé des fonds par la vente d'obligations nationales et étrangères émises par la BGK, avec une garantie du Trésor public, pour un montant équivalent à 2 milliards EUR. Des fonds ont également été prélevés sur le budget de l'État et des titres du Trésor. En mars 2023, le Fonds d'aide avait procédé à 13 milliards PLN (environ 3 milliards EUR) de versements par l'intermédiaire de différents ministères polonais et du Fonds d'assurance sociale. L'implication de la BGK dans les interventions de la Pologne liées à la guerre en Ukraine et son engagement planifié dans le redressement et la reconstruction de l'Ukraine sont d'autres exemples de l'évolution du rôle de la BGK.

#### ***Intégrer des mesures de lutte contre la traite des personnes dans la prise en charge des réfugiés***

L'accent mis sur l'intégration de mesures de lutte contre la traite des personnes constitue une dimension importante de la prise en charge des réfugiés par la Pologne. Avant la guerre déjà, la traite des êtres humains était [un sujet de préoccupation](#) en Ukraine et dans des pays voisins. Le déclenchement d'un conflit armé soulève des risques importants de traite des êtres humains à l'intérieur du pays touché et pour les personnes qui fuient en franchissant les frontières. Reconnaisant ces risques accrus, la

Pologne a pris en compte les considérations de lutte contre la traite des personnes dans sa prise en charge des réfugiés, ce qui a donné lieu à une coordination inter institutions de grande ampleur. Les actions de soutien et de protection des victimes de la traite des êtres humains ont été assurées sous la direction du ministre de l'Intérieur et de l'Administration par le biais d'un nouveau Centre national d'intervention et de consultation pour les victimes de la traite des êtres humains (KCIK). Les activités quotidiennes ont en grande partie été mises en œuvre par des organisations de la société civile polonaise.

Le travail du KCIK prévoit l'identification des victimes de la traite des êtres humains, l'intervention, le conseil préventif, les consultations pour les institutions et les organisations, ainsi que la mise à disposition d'un refuge spécialisé pour les victimes ; mais également la conduite de campagnes d'information, l'élaboration de procédures pour les fonctionnaires s'occupant des mineurs étrangers franchissant la frontière et l'organisation d'ateliers pour la police, les gardes-frontières et les procureurs. Ces efforts ont permis à la Pologne d'apporter à plus de 11 500 citoyens ukrainiens une assistance juridique, psychologique et matérielle.

Source : Informations communiquées par la BGK et le ministère polonais de l'Intérieur et de l'Administration dans le contexte de l'examen par les pairs ; ONUDC (2022<sup>[43]</sup>), *Conflict in Ukraine: Key Evidence on Risks of Trafficking in Persons and Smuggling of Migrants*, [https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/tip/Conflict\\_Ukraine\\_TIP\\_2022.pdf](https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/tip/Conflict_Ukraine_TIP_2022.pdf); BGK (2023<sup>[44]</sup>), « Aid Fund », <https://www.en.bgk.pl/funds/aid-fund>.

## Recommandations

- Forte de sa croissance économique robuste depuis son adhésion au CAD et conformément à son engagement de consacrer 0.33 % de son RNB à l'APD d'ici à 2030, la Pologne devrait fixer des objectifs clairs pour accroître le volume de son APD au cours des sept prochaines années et s'y engager dans sa planification budgétaire, comme cela avait été recommandé en 2017.
- Pour accroître l'efficacité et l'impact de son APD bilatérale, et conformément aux recommandations formulées en 2017, la Pologne devrait adopter une approche plus programmatique, notamment grâce aux mesures suivantes :
  - concentrer le budget de son APD bilatérale sur un nombre restreint de pays et de thèmes prioritaires, et veiller à ce que les allocations correspondent à ces priorités ;
  - définir des objectifs clairs à l'échelle de l'ensemble de l'administration pour chaque pays partenaire prioritaire sur la base des consultations menées avec les parties prenantes du pays partenaire et en coordination avec les autres fournisseurs de coopération ; et
  - réduire considérablement le nombre d'appels à propositions pour favoriser des projets plus importants et plus durables, notamment en abandonnant progressivement ceux gérés au siège du MAE.
- Pour gérer plus efficacement l'APD bilatérale, le MAE devrait :
  - élaborer des orientations, à l'intention de l'ensemble de l'administration polonaise, en matière de gestion des risques et de prise en compte de l'environnement et de l'égalité des genres dans tous les projets, en s'appuyant sur les orientations et l'apprentissage du CAD ;
  - rétablir une fonction d'évaluation ; et
  - mettre en place une approche simple pour évaluer de quelle façon les allocations d'APD contribuent à la réalisation des objectifs convenus, ce qui aura pour effet de renforcer la compréhension parmi les membres du personnel et au niveau des responsables afin de susciter une demande d'informations de qualité sur les résultats obtenus.
- Afin de tirer le meilleur parti des enseignements récemment tirés de ses interventions liées à la guerre d'agression menée par la Russie en Ukraine et de se doter d'un système moderne et adaptatif de réponse aux crises, la Pologne devrait préciser son leadership institutionnel, améliorer la coordination entre ses initiatives humanitaires, de développement et en faveur de la paix, et permettre l'établissement de partenariats plus stratégiques grâce à des financements pluriannuels.

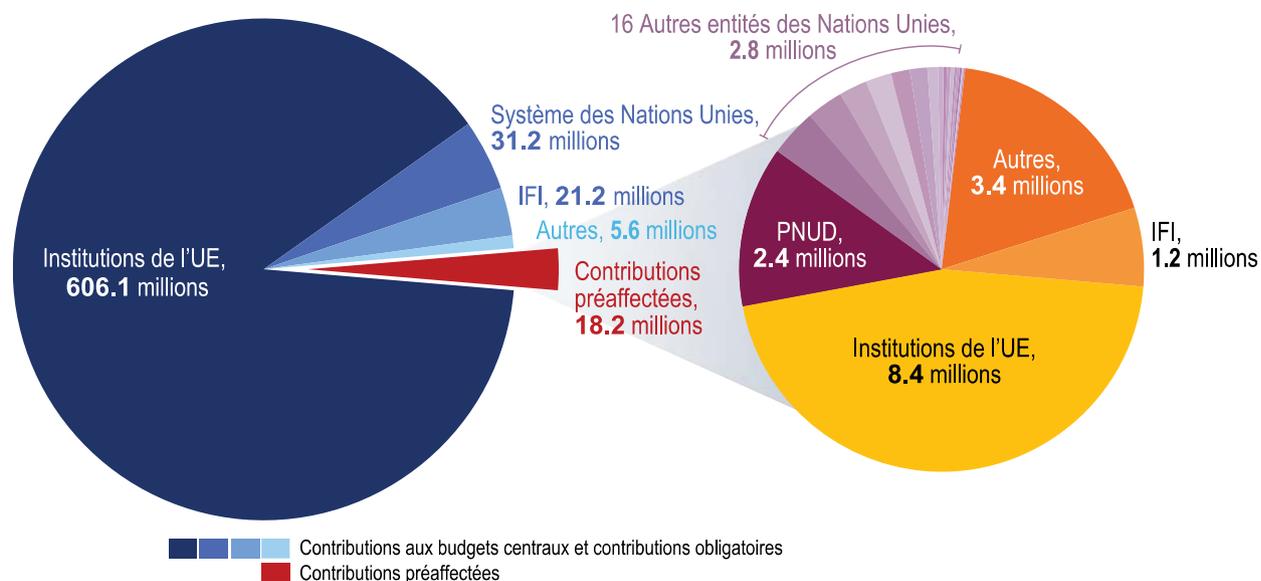
## Partenariats multilatéraux et avec la société civile

***Si les contributions aux budgets centraux et les contributions obligatoires représentent l'essentiel de l'APD multilatérale de la Pologne, le pays gagnerait à préaffecter ses dotations de manière plus stratégique et moins fragmentée***

L'essentiel de l'APD de la Pologne est apporté sous forme de contributions multilatérales, mais une stratégie d'allocation des fonds fait encore défaut. Par rapport au programme précédent, le programme pluriannuel 2021-30 est moins clair quant aux raisons et aux modalités selon lesquelles la Pologne entend s'associer aux organisations multilatérales et aux forums internationaux et exercer son influence dans ces enceintes. Outre l'Union européenne (UE), qui reçoit la majorité de l'APD multilatérale de la Pologne, les Nations Unies (ONU) reçoivent la plupart des contributions volontaires du pays, principalement dans le cadre de son action en faveur des droits de la personne et de la protection civile. Au total, les contributions aux Nations Unies ont augmenté légèrement depuis le dernier examen par les pairs, passant de 31.3 millions USD en 2016-17 à 36.1 millions USD en 2020-21. Mais la Pologne fournit désormais à un nombre plus important d'organisations onusiennes des contributions volontaires de moindre importance, ce qui accentue la fragmentation (Graphique 7)<sup>45</sup>. Au total, la Pologne a fourni des contributions volontaires à 24 partenaires en 2021, contre 19 en 2017, alors que le montant global de ces contributions a baissé, passant de 79.9 millions USD en 2016-17 à 17.8 millions USD en 2020-21 (OCDE, 2023<sup>[7]</sup>). S'agissant des Nations Unies uniquement, la Pologne a fourni des contributions volontaires à 16 organisations en 2021, contre 13 en 2017, pour un montant global de 5.2 millions USD en 2020-21 contre 6.6 millions USD en 2016-17. Si les partenaires humanitaires des Nations Unies apprécient la communication ouverte et la souplesse des exigences en matière de notification de la Pologne, ils soulignent néanmoins que les décisions concernant les contributions volontaires sont prises en fin d'année, ce qui limite la prévisibilité et réduit l'impact que le pays pourrait avoir. Comme le recommandait l'examen par les pairs de 2017, le fait de rationaliser et de consolider les contributions volontaires aux partenaires multilatéraux permettrait à la Pologne d'agir à plus grande échelle et de bâtir des partenariats à plus long terme.

## Graphique 7. Les contributions volontaires préaffectées aux Nations Unies sont de plus en plus fragmentées

APD multilatérale totale, moyenne 2020-21 (millions USD, aux prix constants de 2021)



Note : La catégorie « autres » des contributions aux budgets centraux et des contributions obligatoires comprend principalement les fonds alloués au Conseil de l'Europe et à l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE). Outre le PNUD, la Pologne a fourni des contributions volontaires préaffectées à 16 entités différentes des Nations Unies en 2020-21, la plupart du temps d'un montant inférieur à 500 000 USD chacune. La catégorie « Autres » des financements préaffectés comprend principalement les fonds alloués à l'OSCE et, en 2021, à Gavi, l'Alliance du Vaccin. Elle comprend également les financements de moindre ampleur apportés à d'autres « organisations multilatérales non précisées ». IFI : Institutions financières internationales

Source : OCDE (2023<sup>[7]</sup>), *Système de notification des pays créanciers de l'OCDE*, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>.

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

**Alors que le MAE, le ministère des Finances et la Banque centrale se coordonnent pour s'associer aux institutions financières internationales, il serait bénéfique de mettre davantage l'accent sur les résultats en matière de développement.** En 2020-21, le Groupe de la Banque mondiale était le troisième bénéficiaire de l'APD multilatérale de la Pologne, avec 21.2 millions USD, principalement sous la forme de contributions aux budgets centraux et d'augmentations de capital régulières, et le pays occupe un poste d'administrateur suppléant à la Banque mondiale depuis 2022. Le personnel de la Banque centrale dispose d'une expertise dans le domaine du développement et s'appuie sur des réseaux solides, ce qui lui permet de coordonner son action avec celle du MAE pour informer les décisions concernant les contributions de la Pologne aux politiques et à la stratégie de la Banque mondiale. Conformément au plan annuel 2023 de Polish Aid, le programme de coopération pour le développement de la Pologne, le principal objectif de l'engagement du pays auprès des institutions financières internationales est de renforcer les possibilités d'exportation des entreprises polonaises (MFA, 2022<sup>[29]</sup>). Il sera important que la Pologne intègre la dimension du développement dans le cadre de son engagement au sein des instances dirigeantes multilatérales, en particulier par le biais de ses ambassades dans les pays partenaires.

***L'Union européenne (UE) demeure le principal canal multilatéral de la Pologne, qui pourrait accorder une place plus importante au développement dans son engagement politique à Bruxelles***

Les contributions à l'UE représentent la part la plus importante de l'APD de la Pologne et l'ensemble de l'administration du pays se mobilise pour exercer une influence sur les programmes européens<sup>46</sup>. Renforcer son rôle au sein de l'UE et mobiliser les financements européens pour appuyer sa politique étrangère est une priorité pour la Pologne (Sejm, 2023<sup>[12]</sup>). Depuis l'invasion à grande échelle de l'Ukraine par la Russie en février 2022, la Pologne a usé efficacement de son influence à Bruxelles pour mobiliser l'aide de l'UE en faveur de l'Ukraine et de sa reconstruction, mais également en faveur de la République de Moldova. La Pologne participe également activement au Conseil des affaires étrangères de l'UE, notamment au groupe « Coopération au développement et partenariats internationaux » (CODEV-PI), et à l'instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale (L'Europe dans le monde) pour mettre en avant ses priorités.

**La prochaine présidence polonaise du Conseil de l'UE arrive à un moment stratégique.** Cette deuxième présidence, qui aura lieu de janvier à juin 2025, constitue pour la Pologne une occasion majeure de s'appuyer sur la réponse de l'UE à la guerre en Ukraine afin d'accroître la sensibilisation et exercer son leadership. Notamment, la Pologne aura la possibilité de mettre en avant l'importance d'intégrer les normes internationales en matière d'environnement, de marchés publics, de lutte contre la corruption et de droits de la personne lorsque le secteur privé sera associé à la reconstruction de l'Ukraine. Pour mener une présidence efficace, il convient d'investir dès maintenant dans certaines capacités, notamment au sein du MAE à Varsovie et à Bruxelles, et de faire en sorte que le personnel en poste à Bruxelles dispose d'une expérience suffisante de la diplomatie multilatérale et du développement. En définissant des priorités claires et en investissant dès le début sa présidence de l'UE, la Pologne pourrait se forger une réputation solide dans le domaine du développement durable. L'approche adoptée par le Portugal au cours de sa présidence en 2022 pourrait constituer une référence utile pour la Pologne, en particulier en ce qui concerne l'importance d'une sensibilisation précoce, l'établissement de sa crédibilité en tant qu'intermédiaire honnête, et le travail avec des groupes de réflexion et des institutions de recherche pour mobiliser des capacités d'analyse et des réseaux et éclairer les débats (OCDE, 2023<sup>[45]</sup>).

***Un engagement renforcé auprès des États membres de l'UE au niveau des pays permettrait à la Pologne de tirer davantage parti de sa présence et de sa valeur ajoutée***

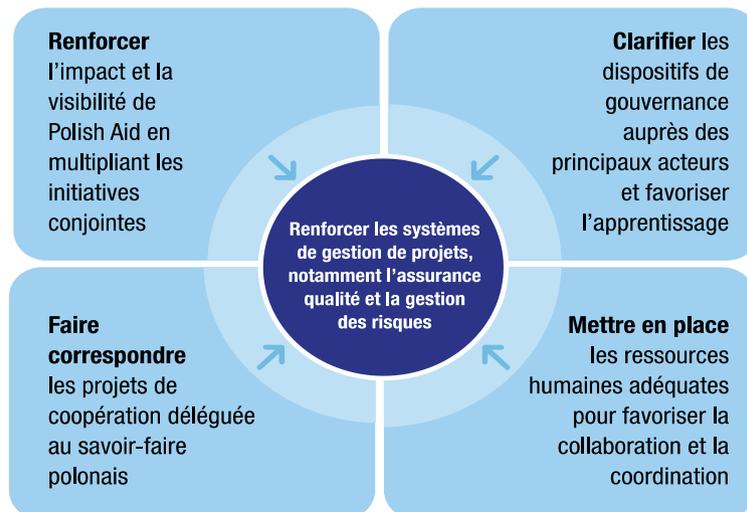
**La Pologne a la possibilité de mieux relier son engagement politique à Bruxelles aux actions qu'elle mène au niveau des pays.** L'expérience de transition de la Pologne et son adhésion à l'UE et à l'OTAN ont été déterminantes pour lui conférer un avantage comparatif dans l'appui aux processus de réforme dans les pays partenaires d'Europe orientale. Les États membres de l'UE et les pays partenaires reconnaissent le savoir-faire de la Pologne, comme en témoigne son engagement fort dans les initiatives TAIEX et de jumelage de l'UE (Encadré 1). Depuis l'invasion à grande échelle de l'Ukraine par la Russie, le statut de candidat à l'adhésion à l'UE de l'Ukraine et de la République de Moldova, ainsi que l'éventuelle candidature de la Géorgie déterminent de plus en plus le contexte de la coopération pour le développement dans chacun de ces pays. Si la fondation Solidarity Fund PL est un acteur reconnu parmi les parties prenantes des pays partenaires – notamment grâce à la publication de ses projets sur les plateformes nationales de coordination –, la présence sur le terrain du programme Polish Aid n'a qu'une visibilité réduite auprès des autres partenaires au développement, limitant de fait les possibilités de coordination. L'engagement politique de la Pologne à haut niveau à Bruxelles est un point d'entrée intéressant, qui pourrait lui permettre de mieux coordonner ses efforts pour faire progresser les réformes dans les pays partenaires.

**La Pologne pourrait travailler davantage avec d'autres États membres de l'UE pour surmonter les obstacles rencontrés dans le cadre de la programmation conjointe.** Le volume limité de l'APD de la

Pologne dans ses pays partenaires prioritaires et la budgétisation annuelle limitent sa capacité à cofinancer des programmes multi-donneurs, qui sont souvent pluriannuels et assortis de seuils de financement minimaux. En République de Moldova, les partenaires ont dû adapter leur programmation à la planification annuelle de la Pologne. S'engager davantage dans des actions concertées avec d'autres partenaires, notamment des États membres de l'UE, permettrait à la Pologne de renforcer son impact dans ses pays partenaires prioritaires. Cet effort nécessite un engagement plus proactif au sein des réunions de coordination européennes et des autres mécanismes de coordination des donateurs, afin de gagner en visibilité et d'identifier des synergies dans les domaines où la Pologne dispose d'un avantage comparatif. Cet engagement pourrait être soutenu par un renforcement des capacités des ambassades en la matière (voir la section Des dispositifs institutionnels adaptés). La Pologne peut s'appuyer sur son expérience récente dans le cadre des initiatives de l'Équipe Europe pour mettre en avant son statut de partenaire stratégique de l'UE dans les pays partenaires d'Europe orientale<sup>47</sup>. De même, l'UE pourrait renforcer les possibilités pour les États membres moins engagés de prendre part à ces initiatives en mettant en place des dispositifs spécifiques. Une définition plus précise des objectifs de la stratégie « Global Gateway »<sup>48</sup> de l'UE faciliterait l'engagement de certains États. Il sera important de faire évoluer cette stratégie pour la faire passer du statut de « label » à celui de mécanisme de mise en œuvre efficace, afin de catalyser les investissements du secteur privé avec des points d'entrée clairs pour les États membres, y compris ceux dépourvus d'institutions financières de développement. Dans le contexte de son évolution, la Banque nationale de développement (BGK) pourrait diriger les efforts de la Pologne visant à renforcer sa participation à la stratégie « Global Gateway » de l'UE.

**L'évaluation des piliers dont la Solidarity Fund PL a récemment fait l'objet crée de nouvelles possibilités de travailler avec les États membres européens, mais cela nécessitera des investissements accrus dans les systèmes.** En République de Moldova, l'UE s'est appuyée sur la Solidarity Fund PL en raison de son important réseau local, de son recours à du personnel local et de sa compréhension du contexte national. Suite à l'évaluation positive de ses piliers par l'UE en février 2023, la Solidarity Fund PL doit désormais renforcer ses capacités administratives pour absorber des volumes plus importants de fonds européens et mettre en place des systèmes de gestion des projets pour gérer les risques et intégrer l'égalité des genres ainsi que les considérations environnementales dans les projets, conformément aux recommandations en suspens de la procédure d'évaluation des piliers (voir la section L'aide bilatérale de la Pologne : priorités et programmation). Pour optimiser les possibilités et les avantages d'une éventuelle coopération européenne déléguée, la Pologne devrait s'attacher à faire en sorte que les possibilités de coopération déléguée soient complémentaires et qu'elles correspondent à ses domaines d'expertise. Renforcer les liens entre la Solidarity Fund PL et les ambassades polonaises permettra également de renforcer la cohérence dans le contexte des possibilités à venir de coopération déléguée. Une collaboration et un partage d'information renforcés pourraient permettre aux efforts de modernisation de la Solidarity Fund PL, soutenus par l'évaluation européenne de ses piliers, de contribuer également à l'amélioration des systèmes et des connaissances au sein de la Direction de la coopération pour le développement (DCD) et du MAE.

## Graphique 8. La poursuite des réformes permettra à la Pologne de tirer le meilleur parti de la coopération déléguée de l'UE



### Encadré 3. Partenariat de la Pologne avec le Comité international de la Croix-Rouge

La Pologne doit relever le défi d'un engagement dans des partenariats à plus long terme avec des acteurs humanitaires, afin d'améliorer la prévisibilité des financements et de contribuer plus efficacement aux réalisations communes. Le mémorandum d'entente entre la Pologne et le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) montre que des partenariats plus efficaces sont possibles, y compris dans un environnement contraint en termes de ressources.

En 2018, la Pologne a conclu un mémorandum d'entente avec le CICR pour promouvoir le droit humanitaire international et protéger les personnes dans les zones de conflit et de crise. Le mémorandum a été signé par le Président du CICR et le ministre polonais des Affaires étrangères. L'enveloppe de financement annuelle prévue, de 500 000 CHF (524 000 USD), permet à la Pologne de communiquer ses plans de financement au début de chaque année tout en garantissant une contribution minimale. Lorsque des tensions se sont installées en Ukraine fin 2021, la Pologne a pu déboursier rapidement sa contribution annuelle au CICR. L'invasion à grande échelle de l'Ukraine par la Russie en 2022 a donné lieu à une communication à haut niveau plus soutenue, renforçant ainsi la dimension stratégique de ce partenariat, par ailleurs soutenu par des dialogues stratégiques annuels systématiques. Une délégation polonaise rencontre régulièrement des experts du CICR, notamment lors de réunions d'information sur des sujets d'intérêt commun.

Cette démarche a permis à la Pologne de devenir un partenaire plus prévisible et de surmonter les obstacles actuels à un financement pluriannuel. Le mémorandum d'entente a conduit à un partenariat plus abouti, au-delà des simples contributions financières, et prévoit le partage de connaissances pour soutenir l'ambition de la Pologne d'être une voix de premier plan dans la réponse aux crises.

Source : Renseignements communiqués par le ministère des Affaires étrangères polonais et le CICR dans le cadre de l'examen par les pairs, MAE (2023<sup>[11]</sup>), « Poland OECD-DAC Peer Review Self-Assessment » (à paraître). Taux de change de l'OCDE : 1 USD = 0.955 CHF (2022) (OCDE, 2023<sup>[46]</sup>).

***Une approche à plus long terme du financement et du partenariat permettrait à la Pologne de tirer pleinement parti des partenariats avec les organisations de la société civile (OSC)***

**Les stratégies de la Pologne tiennent compte du rôle essentiel joué par la société civile dans le programme Polish Aid.** Le programme pluriannuel 2021-30 comprend un engagement à favoriser les conditions dans lesquelles les OSC agissant dans le domaine de la coopération pour le développement pourront se développer de façon harmonieuse (Gouvernement de la Pologne, 2021<sup>[4]</sup>). Le renforcement du potentiel des OSC fait également partie des engagements pris dans le cadre du programme de coopération avec les OSC mis en œuvre par le MAE pour la période 2021-25 (MFA, 2021<sup>[47]</sup>). L'un des axes de travail de la fondation Solidarity Fund PL, à savoir la démocratisation et les droits de la personne, s'appuie également largement sur des partenariats solides avec les OSC (Encadré 4). Le renforcement de la société civile et la promotion d'une prise de décision inclusive figurent par ailleurs parmi les priorités officielles du programme Polish Aid au Bélarus, en Géorgie et en Ukraine (MFA, 2022<sup>[29]</sup>). À travers les partenariats avec la société civile mis en place par la Solidarity Fund PL, Polish Aid a ainsi pu fournir un soutien continu aux médias du Bélarus (Encadré 5).

#### Encadré 4. Fondation Solidarity Fund PL : permettre aux acteurs locaux de participer à la conception et à la gestion conjointes de solutions dans le domaine du développement

Fondée sur l'expérience de transition démocratique de la Pologne, la démarche adoptée par le programme Polish Aid en matière de coopération pour le développement consiste à reconnaître qu'une réforme démocratique véritable nécessite un travail sur le terrain et dans l'ensemble de la société, pour assurer un soutien général et un changement durable. La fondation Solidarity Fund PL, agissant sous l'égide du Trésor public et créée par une loi du parlement polonais, utilise sa forte présence dans les pays et donne au personnel local des pays partenaires les moyens de mettre en place une responsabilité conjointe des citoyens et des institutions à l'égard des processus de développement.

Cette fondation a établi des représentations locales en République de Moldova en 2012, ainsi qu'en Géorgie et en Ukraine en 2019. À l'exception des directeurs-pays, le personnel employé dans ces bureaux se compose entièrement de ressortissants des pays concernés. La Solidarity Fund PL détache également ses propres agents dans des institutions locales afin de partager savoir-faire et connaissances. Le fait d'offrir des conditions d'emploi et de salaire locales a contribué à inciter le personnel local à rester dans l'administration concernée une fois le projet terminé. Cette démarche a suscité l'adhésion des autorités nationales, tout en renforçant les capacités des partenaires locaux. Les autorités locales ont davantage la capacité de participer à la prise de décision à l'échelle nationale et d'exercer leur influence sur les décisions prises, ce qui a conduit à des transformations importantes dans un pays partenaire.

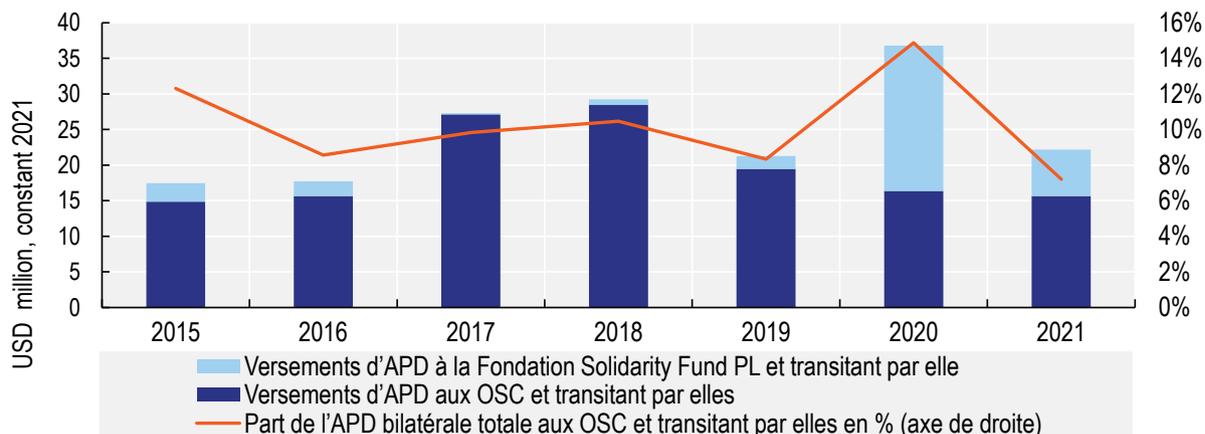
Les partenaires au développement reconnaissent que le fort ancrage local de la Solidarity Fund PL, ses réseaux locaux, ainsi que son approche ascendante viennent combler un vide important et permettent d'optimiser les impacts sur le développement en mobilisant les capacités et les connaissances des acteurs locaux. Dans le même temps, le fait de détacher du personnel auprès des partenaires locaux peut rendre la bonne gestion des équipes plus complexe pour la Solidarity Fund PL, et la conception et la mise en œuvre de stratégies de sortie demeure un domaine de réflexion et de travail interne permanent.

Note : Cette pratique est décrite plus en détails sur la plateforme des Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement : <https://www.oecd.org/cooperation-developpement-apprentissage/pratiques/renforcer-les-acteurs-locaux-en-priorisant-leur-capacites-et-reseaux-le-fonds-de-solidarite-polonais-473c3741/>

Source : Renseignements communiqués par la Solidarity Fund PL et des OSC moldaves (voir Annexe C) dans le cadre de l'examen par les pairs ; Solidarity Fund PL (2021<sup>[48]</sup>), *Annual Report*, [https://solidarityfund.pl/wp-content/uploads/2022/10/FSM\\_ANNUAL-REPORT-2021\\_EN.pdf](https://solidarityfund.pl/wp-content/uploads/2022/10/FSM_ANNUAL-REPORT-2021_EN.pdf) ; Eastern Partnership Civil Society Forum (2020<sup>[49]</sup>), *Case Study Report on the Implementation of the LEADER Approach in the Republic of Moldova*, [https://eap-csf.eu/wp-content/uploads/Moldova-Case-Study\\_LEADER-approach\\_Report-EN.pdf](https://eap-csf.eu/wp-content/uploads/Moldova-Case-Study_LEADER-approach_Report-EN.pdf).

**Néanmoins, les partenariats sont contraints par le déclin des financements, de la prévisibilité et de la confiance.** L'APD de la Pologne bénéficiant aux OSC ou transitant par elles a chuté, passant de 28.5 millions USD en 2018 à 15.7 millions USD en 2021, soit 5.1 % de l'APD bilatérale totale (Graphique 9). Par ailleurs, la Pologne ne fournit pas d'aide au budget central des OSC et les financements de projets sont variables, notamment du fait que la Pologne s'appuie sur une budgétisation et une programmation annuelles (voir la section L'aide bilatérale de la Pologne : priorités et programmation)<sup>49</sup>. Ce manque de prévisibilité des financements nuit à la planification stratégique et aux investissements des OSC dans des actions de renforcement des capacités. Les OSC peuvent également avoir l'impression d'être concurrencées par la Solidarity Fund PL qui, en plus d'être un organisme de financement secondaire, multiplie les projets mis en œuvre.

### Graphique 9. Les financements transitant par des organisations de la société civile agissant dans les domaines du développement et de l'aide humanitaire sont en baisse



Note : APD : aide publique au développement ; OSC : organisations de la société civile. Le système de notification de la Pologne ne permet pas de distinguer les financements alloués à la Solidarity Fund PL qui sont ensuite reversés à des OSC ou à d'autres types d'organisations. La légère hausse des financements alloués à la Solidarity Fund PL en 2020 s'explique principalement par les 13,6 millions USD d'aide humanitaire apportés au Bélarus en appui à sa politique de lutte contre la pandémie de COVID-19.

Source : OCDE (2023<sup>[77]</sup>), *Système de notification des pays créanciers de l'OCDE*, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?lang=fr&SubSessionId=1d6a07ea-0023-43e5-b83a-6cb9380f357d&themetreeid=3>.

StatLink  <https://stat.link/i8g412>

**Des procédures et des outils de financement simplifiés pourraient contribuer à réduire les coûts de transaction.** La plupart des OSC polonaises engagées dans des activités de développement et d'aide humanitaire sont relativement petites et ne disposent pas de réserves financières suffisantes pour combler le manque de ressources entre le lancement des projets et les versements tardifs du MAE. Comme noté plus haut, l'efficacité de la gestion des appels à propositions annuels est mise à mal par la lenteur de la prise de décision, entre autres problématiques (voir la section L'aide bilatérale de la Pologne : priorités et programmation). Pour rationaliser le cycle de gestion des projets, la DCD a entrepris de dématérialiser les procédures de demande et de suivi, notamment grâce à un outil en ligne, utilisé pour la première fois lors de l'appel à propositions de 2021<sup>50</sup>. Néanmoins, l'utilisation de la fonction reporting de cet outil prend beaucoup de temps et il pourrait être utile de mettre en place une procédure simplifiée permettant aux partenaires de notifier leurs résultats sous une forme libre. S'attacher à mettre en place des mécanismes assurant la prévisibilité dans le cadre des appels à propositions permettrait aux partenaires de concevoir et de mettre en œuvre des projets plus efficaces. À l'avenir, privilégier le financement des budgets centraux ou un modèle de partenariat ne reposant pas sur des appels à propositions annuels permettrait de remédier à ces difficultés<sup>51</sup>.

**Les possibilités limitées de consultation et de dialogue accentuent les problématiques liées à la programmation et nuisent à la confiance.** Comme le prévoit la loi, le MAE procède à des consultations publiques concernant ses programmes pluriannuels et ses plans annuels (Gouvernement de la Pologne, 2011<sup>[8]</sup>). Au niveau des projets, des échanges informels entre la DCD et les partenaires chargés de la mise en œuvre apportent une certaine flexibilité, car ils permettent aux partenaires d'adapter leurs projets à l'évolution des besoins ou des contextes, tout en respectant les contraintes liées au cycle annuel des projets. Il reste néanmoins une marge de progression importante pour instaurer un dialogue plus régulier et efficace avec la DCD, par exemple en organisant des périodes de consultation d'une durée raisonnable sur des documents stratégiques ou en ouvrant des forums de discussion et de consultation au moment de l'établissement des priorités, notamment avant la préparation des appels à propositions. Recevoir des

retours d'informations clairs et opportuns sur les appels à propositions permettrait également de favoriser la redevabilité mutuelle et de renforcer la confiance.

***Il est possible de mobiliser davantage la société civile afin de sensibiliser plus avant la société polonaise et les acteurs politiques à la coopération pour le développement***

**La stratégie de coopération pour le développement de la Pologne reconnaît l'importance d'une communication efficace pour améliorer son image et renforcer les relations bilatérales** (Gouvernement de la Pologne, 2021<sup>[4]</sup>). Il existe des directives pour faciliter l'utilisation cohérente du « label » Polish Aid dans les pays partenaires (MFA, 2023<sup>[50]</sup>) et, depuis 2018, la DCD élabore un outil public en ligne pour présenter des données sur l'APD. Une fois en place, cet outil permettra d'améliorer la transparence et offrira davantage de possibilités de communication sur les actions menées dans le cadre de Polish Aid<sup>52</sup>. Appliquer de manière uniforme le label Polish Aid dans toutes les activités d'APD menées par le pays, et pas uniquement celles gérées par le MAE, pourrait également favoriser un affichage et des messages plus cohérents dans les pays partenaires et donner une meilleure visibilité aux efforts de la Pologne.

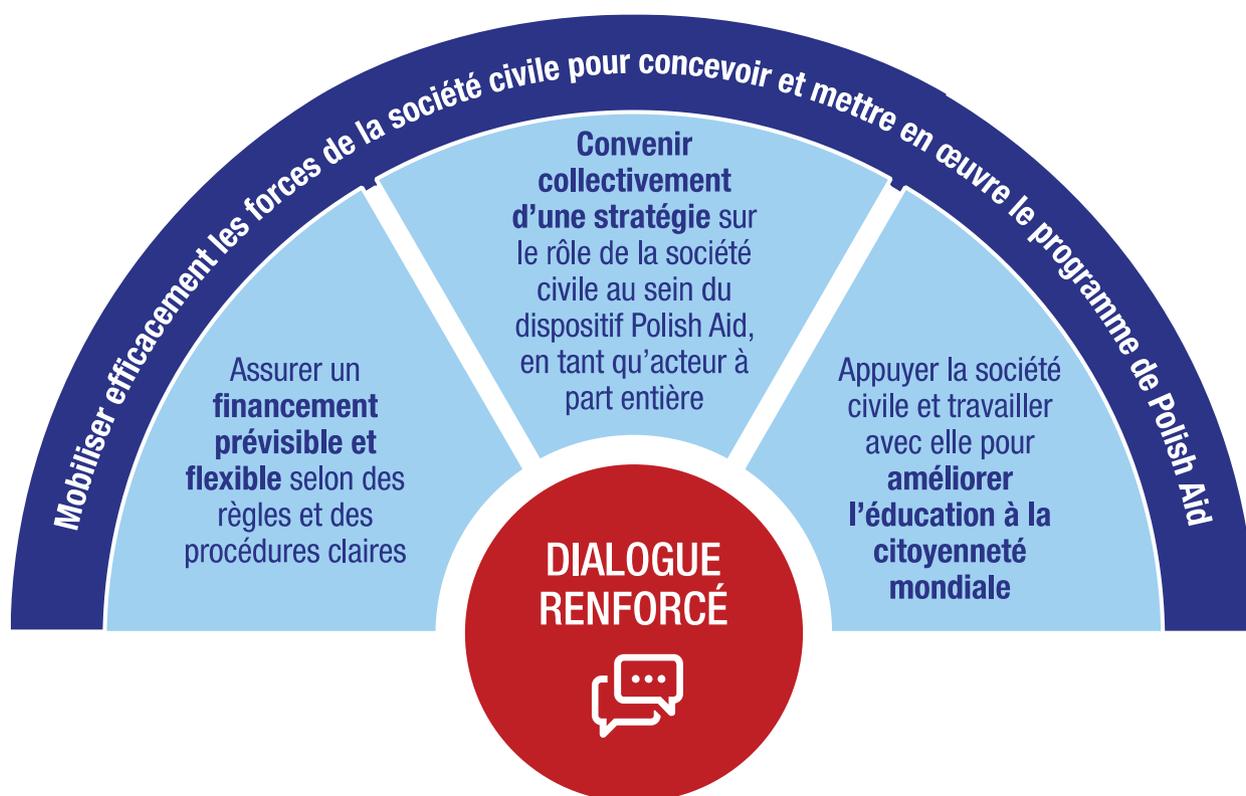
**Reconnaissant la nécessité d'aller plus loin que l'utilisation d'un « label » et le partage d'informations, le MAE commande régulièrement des sondages d'opinion pour établir une base de référence sur le point de vue et le soutien des citoyens polonais à l'égard de la politique de coopération pour le développement.** Il s'agit là d'une bonne pratique qui peut permettre d'élaborer des messages plus efficaces à destination du public polonais concernant l'aide au développement. Il ressort toutefois de la plupart des sondages que les citoyens polonais connaissent peu les activités de coopération pour le développement de Polish Aid et qu'ils ont généralement tendance à les associer à l'aide humanitaire (MFA, 2022<sup>[51]</sup>).

**Allouer des ressources, mettre au point une stratégie et favoriser un débat public éclairé permettraient de sensibiliser plus efficacement la population polonaise aux politiques de développement.** Les financements alloués aux activités de sensibilisation au développement ont chuté ces dernières années, passant de 1.21 million USD en 2017 à 60 000 USD en 2021 (OCDE, 2023<sup>[7]</sup>). Actuellement, le service chargé de la communication et de l'éducation à la citoyenneté mondiale au sein de la DCD manque de ressources pour élaborer une démarche plus stratégique et avoir un impact réel. Le fait que la coopération pour le développement n'a pas été mentionnée dans le discours annuel du ministre des Affaires étrangères au parlement constitue une occasion manquée de sensibiliser les médias polonais et les responsables politiques au rôle que joue l'APD dans la contribution de la Pologne pour agir face aux enjeux régionaux et mondiaux. L'examen national volontaire réalisé en 2023 identifie des possibilités d'améliorer les efforts de sensibilisation du public polonais aux contributions de la Pologne au développement durable. Les recommandations formulées concernent notamment : la présence de jeunes aux débats et aux conférences auxquels participent des décideurs, et l'amélioration du partage de connaissances et de la durabilité des organisations de la société civile, grâce à un financement plus important et plus fiable (Gouvernement de la Pologne, 2023<sup>[52]</sup>). La Pologne peut s'appuyer sur une longue tradition et un récit convaincant en matière de « solidarité ». Il sera important de continuer à investir dans ce récit, pour expliquer au public polonais de quelle manière il contribue à l'aide apportée par la Pologne en faveur d'un monde plus stable et en paix, et pour poser les fondements du soutien citoyen nécessaire au renforcement de l'aide au développement apportée par la Pologne<sup>53</sup>.

**Une plus grande collaboration avec la société civile permettrait de renforcer les actions menées afin de tenir l'engagement de la Pologne en matière d'éducation à la citoyenneté mondiale.** L'éducation à la citoyenneté mondiale est l'un des trois piliers de la politique de coopération pour le développement de la Pologne, avec l'aide au développement et l'aide humanitaire (Gouvernement de la Pologne, 2021<sup>[4]</sup>)<sup>54</sup>. Mais les partenaires signalent l'existence d'un climat sociopolitique rendant difficile l'adoption de l'éducation à la citoyenneté mondiale par les acteurs concernés en Pologne (Szuleka et

Kalisz, 2021<sup>[53]</sup> ; Narsee et al., 2023<sup>[54]</sup>). Pour intégrer de manière pertinente l'éducation à la citoyenneté mondiale dans les cursus scolaires, il serait nécessaire de structurer davantage la coopération entre les différents acteurs, notamment le ministère de l'Éducation et des Sciences, les autres ministères concernés et la société civile polonaise (Aleksiak et Kuleta-Hulboj, 2022<sup>[55]</sup>). La Pologne peut compter sur une grande diversité d'acteurs agissant dans le domaine de l'éducation à la citoyenneté mondiale, qui occupent des positions stratégiques pour appuyer ces efforts. Le pays pourrait également tirer des leçons de l'expérience d'autres membres du CAD, qui montre qu'il est important de travailler en concertation étroite avec le système éducatif, d'adapter les efforts aux différents publics et de bâtir des partenariats solides, en particulier avec la société civile (DevCom, 2022<sup>[56]</sup>). Mettre en place un cadre de coopération entre les différents secteurs et institutions publiques favoriserait les progrès dans ce domaine et permettrait à la Pologne de respecter ses propres engagements et priorités. Intégrer de façon pérenne l'éducation à la citoyenneté mondiale à l'ordre du jour des débats du Conseil stratégique de la coopération pour le développement pourrait être un moyen de faire progresser ce travail transversal et multipartite.

**Graphique 10. Mobiliser les atouts de la société civile en appui à la coopération pour le développement polonaise**



### Encadré 5. Travailler dans des contextes politiques contraints : soutien à la société civile et aux médias au Bélarus

Les élections présidentielles d'août 2020 au Bélarus ont été très disputées et ont suscité une vague de protestation durable, suivie d'une répression violente et systématique de toute forme d'opposition, se traduisant notamment par l'arrestation d'activistes politiques, de journalistes et de membres d'organisations de la société civile. Cette situation a forcé la Pologne à repenser son approche de la promotion de la démocratie et des droits civiques au Bélarus.

Pour respecter son engagement de promouvoir la démocratie, la Pologne cherche à s'engager à tous les niveaux, y compris auprès des gouvernements autocratiques. Suite aux événements qui ont suivi les élections, l'aide apportée par la Pologne au Bélarus a été recentrée sur la participation démocratique et les droits de la personne, notamment en augmentant le financement apporté à la chaîne de télévision Belsat, qui diffuse des programmes en biélorusse depuis Varsovie. De plus, en septembre 2020, le premier ministre polonais a lancé le plan « Solidarity with Belarus », déployé à l'échelle de l'ensemble de l'administration, pour aider les citoyens biélorusses ayant fui le régime. Pour mettre en œuvre ce plan, la Pologne s'est appuyée sur les liens politiques privilégiés existant entre le ministère de l'Intérieur et de l'Administration et les opposants biélorusses mais également sur les réseaux de la fondation Solidarity Fund PL sur le terrain. La Pologne a dû adapter ses systèmes et processus afin de ne pas révéler l'identité de ses partenaires chargés de la mise en œuvre sur place et de préserver leur sécurité. Enfin, la Pologne a usé de son influence au sein de l'Union européenne pour organiser un sommet extraordinaire sur le Bélarus et inciter les États membres européens à prendre des mesures supplémentaires, notamment des sanctions.

Le programme Polish Aid a ainsi contribué à fournir un contrepoids important aux menaces de désinformation et de désinformation, en soutenant les médias indépendants biélorusses, ainsi que des initiatives éducatives et civiques. Les demandeurs d'asile en provenance du Bélarus en Pologne, en particulier les familles avec enfants, ont reçu une aide, et des étudiants, des scientifiques et des enseignants biélorusses ont pu poursuivre leurs études ou leurs activités professionnelles en Pologne.

Des enseignements importants sont à retenir de cette approche. Maintenir son engagement peut aider à préserver les réseaux locaux, à protéger l'espace démocratique, même de façon indirecte, et à maintenir ouverts des canaux de dialogue. Une approche concertée permet de mobiliser les forces de différents acteurs et d'engendrer un impact plus grand. Le leadership au plus haut niveau politique peut renforcer l'efficacité de la coordination et créer une dynamique politique à travers l'ensemble de l'administration et dans les différents pays partenaires. Agir dans des contextes autocratiques nécessite une certaine flexibilité pour contourner les difficultés liées à la nécessité de travailler avec les partenaires locaux dans des configurations très informelles ou de protéger leur sécurité.

Sources : Renseignements fournis par le ministère des Affaires étrangères et la Solidarity Fund PL dans le cadre de l'examen par les pairs ; Solidarity Fund PL (2020<sup>[57]</sup>), *Rapport annuel*, [https://solidarityfund.pl/wp-content/uploads/2021/11/FSM\\_RAPORT-ROZNY-2020\\_EN.pdf](https://solidarityfund.pl/wp-content/uploads/2021/11/FSM_RAPORT-ROZNY-2020_EN.pdf) ; MAE (2023<sup>[11]</sup>), « Poland OECD-DAC peer review self-assessment (à paraître) » ; Economist Intelligence Unit (2023<sup>[58]</sup>), « Belarus – In brief », <https://country.eiu.com/belarus>.

## Recommandations

- La Pologne devrait s'appuyer sur son expérience de la coopération pour le développement pour orienter son action politique à Bruxelles, notamment dans la perspective de sa prochaine présidence de l'UE, et clarifier de quelle manière Polish Aid entend bénéficier de la future coopération déléguée de l'UE, en veillant à ce que les systèmes et les capacités nécessaires soient en place à cet effet.
- Afin de mieux refléter le rôle majeur que joue la société civile dans l'élaboration des politiques publiques et de respecter son engagement à aider les organisations de la société civile (OSC) œuvrant dans le domaine du développement, la Pologne devrait :
  - éliminer les obstacles à l'octroi de financements de base et à plus long terme aux OSC ;
  - organiser des consultations systématiques et utiles avec la société civile ; et
  - définir, en collaboration avec les OSC, un nouveau rôle pour la société civile dans le cadre de la politique nationale de coopération pour le développement, en tant qu'acteur à part entière de cette coopération.

## Références

- Aleksiak, D. et M. Kuleta-Hulboj (2022), « Looking for a better future? Reconstruction of global citizenship and sustainable development in the Polish national curriculum », *Educational Response, Inclusion and Empowerment for SDGs : How Do Education Systems Raise Global Citizens?*, Springer, Cham, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-98962-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-98962-0_5). [55]
- BGK (2023), « Aid Fund », page web, <https://www.en.bgk.pl/funds/aid-fund> (consulté le 15 juin 2023). [44]
- BGK (2021), *BGK Strategy 2021-2025*, Bank Gospodarstwa Krajowego, Varsovie, <https://www.en.bgk.pl/about-us/bgk-strategy-2021-2025>. [9]
- Central Project Management Agency (2022), « Lithuania, Poland, Germany and Moldova announce the results of EU AML/CFT Twinning Project », <https://www.cpva.lt/en/news/366/lithuania-poland-germany-and-moldova-announce-the-results-of-eu-aml-cft-twinning-project:643> (consulté le 21 juin 2023). [30]
- Commission européenne (2023), *2023 Country Report Poland*, Commission européenne, Bruxelles, [https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2023-05/PL\\_SWD\\_2023\\_621\\_1\\_en.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2023-05/PL_SWD_2023_621_1_en.pdf). [32]
- Commission européenne (2021), *TAIEX et jumelage faits marquants : Rapport annuel d'activité*, Commission européenne, Bruxelles, [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022-09/AAR2021\\_FR.pdf](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022-09/AAR2021_FR.pdf) (consulté le 21 juin 2023). [28]

- Conseil de l'Europe (2022), « La Commissaire intervient devant la Cour européenne des droits de l'homme dans une affaire concernant la situation des demandeurs d'asile et des migrants bloqués à la frontière entre la Pologne et le Bélarus », <https://www.coe.int/fr/web/commissioner/-/commissioner-intervenues-before-the-european-court-of-human-rights-in-a-case-concerning-the-situation-of-asylum-seekers-and-migrants-stranded-at-the-bo>. [18]
- Conseil des droits de l'homme (2023), *Rapport du Groupe de travail sur l'Examen périodique universel : Pologne*, Assemblée générale des Nations Unies, <https://www.ohchr.org/fr/hr-bodies/upr/pl-index>. [17]
- DevCom (2022), « Listen. Learn. Grow. Empowering young Belgians to become global citizens », <https://sdg-communicator.org/2022/05/19/listen-learn-grow-empowering-young-belgians-to-become-global-citizens> (consulté le 29 juin 2023). [56]
- Eastern Partnership Civil Society Forum (2020), *Case Study on the implementation of the LEADER Approach in the Republic of Moldova*, EaP CSF Secretariat, [https://eap-csf.eu/wp-content/uploads/Moldova-Case-Study\\_LEADER-approach\\_Report-EN.pdf](https://eap-csf.eu/wp-content/uploads/Moldova-Case-Study_LEADER-approach_Report-EN.pdf). [49]
- Economist Intelligence Unit (2023), « Biélorussie – En bref », <https://country.eiu.com/belarus> (consulté le 17 juillet 2023). [58]
- Gouvernement de la Pologne (2023), *Implementation of the Sustainable Development Goals in Poland – The 2023 National Report*, Gouvernement de la Pologne, <https://hlpf.un.org/sites/default/files/vnrs/2023/VNR%202023%20Poland%20Report.pdf>. [52]
- Gouvernement de la Pologne (2023), « Polska współpracy rozwojowej raporty roczne (Rapports annuels sur la coopération pour le développement en Pologne) », <https://www.gov.pl/web/polskapomoc/raporty-roczne2>. [34]
- Gouvernement de la Pologne (2023), *Posiedzenia Rady Programowej Współpracy Rozwojowej (Réunions du Conseil des programmes de coopération pour le développement)*, <https://www.gov.pl/web/polskapomoc/posiedzenia-rady-programowej-wspolpracy-rozwojowej2>. [11]
- Gouvernement de la Pologne (2022), « Solidarni z Ukrainą – program NAWA dla studentów i naukowców z Ukrainy (Solidarité Ukraine - Programme NAWA pour les étudiants et les scientifiques ukrainiens) », <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/solidarni-z-ukraina--program-nawa-dla-studentow-i-naukowcow-z-ukrainy>. [5]
- Gouvernement de la Pologne (2021), *The Multiannual Programme for Development Cooperation for 2021-30: Solidarity for Development*, Annex to Resolution No. 11/2021 of the Council of Ministers, January 19, 2021, Gouvernement de la Pologne, <https://www.gov.pl/web/polishaid/the-multiannual-programme-for-development-cooperation-for-2021-2030-solidarity-for-development>. [4]
- Gouvernement de la Pologne (2014), *Porozumienie ramowe: Ministrem Spraw Zagranicznych a Fundacją Solidarności Międzynarodowej (Framework Agreement: MFA and Solidarity Fund PL)*, Unpublished. [67]
- Gouvernement de la Pologne (2011), *Development Cooperation Act of 16th September 2011*, <https://www.gov.pl/attachment/0d4493f7-2d7a-470a-8925-72a0a0ef8294>. [8]

- HCR (2023), *Operational Data Portal: Ukraine Refugee Situation*, [6]  
<https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine/location/10781>.
- MFA (2023), « Appendix N°1 to competition rules for Polish Development Assistance 2023 », [38]  
 document non publié.
- MFA (2023), *Letter by the Undersecretary of State for Development Cooperation Announcing the List of EU Twinning Projects for 2023-24*, Gouvernement de la Pologne, [31]  
<https://twinning.msz.gov.pl/media/2321/pismo.pdf>.
- MFA (2023), « Poland OECD-DAC Peer Review Self-Assessment », Gouvernement de la [1]  
 Pologne, [https://one.oecd.org/official-document/DCD/DAC/AR\(2023\)1/30/en](https://one.oecd.org/official-document/DCD/DAC/AR(2023)1/30/en).
- MFA (2023), *Zał. Wytuczne dotyczące informowania o projektach 2023 (Lignes directrices relatives aux informations sur les projets 2023)*, [50]
- MFA (2022), *2023 Development Cooperation Plan*, Gouvernement de la Pologne, [29]  
<https://www.gov.pl/attachment/5451a61b-1aae-4fc1-9a07-0c563db634a1>.
- MFA (2022), *Poles on Development Assistance: Findings from a Kantar Public Study*, [51]  
 Gouvernement de la Pologne, <https://www.gov.pl/web/polishaid/poles-on-development-assistance--results-of-an-opinion-poll-conducted-in-2023>.
- MFA (2021), *2022 Development Cooperation Plan 2022*, Gouvernement de la Pologne, [37]  
<https://www.gov.pl/web/polishaid/programming>.
- MFA (2021), *Program współpracy Ministra Spraw Zagranicznych z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi 2021-2025 (Programme de coopération du ministre des Affaires étrangères avec les organisations non gouvernementales et les institutions répertoriées pour 2021-2025)*, [47]  
<https://www.gov.pl/web/polskapomoc/konsultacje-spoeczne-programu-wspolpracy-z-organizacjami-pozarządowymi>.
- MFA (2018), *Multiannual Development Co-operation Programme 2016-2020*, Gouvernement de [27]  
 la Pologne, <https://www.gov.pl/web/polishaid/programming>.
- Ministre Spraw Zagranicznych (2011), « *Regulamin działania Rady Programowej Współpracy Rozwojowej (Règlement du Conseil stratégique de la coopération pour le développement)* », [10]  
 page web, <https://www.gov.pl/web/polskapomoc/rada-programowa-wspolpracy-rozwojowej>.
- Narsee, A. et al. (2023), *Civic Space Report: Poland*, Forum civique européen et Civic Space [54]  
 Watch, <https://civic-forum.eu/wp-content/uploads/2023/03/Civic-Space-Report-2023-POLAND-European-Civic-Forum.pdf>.
- OCDE (2023), « 1. Produit intérieur brut (PIB) : PIB par tête en dollars des EU, aux prix et PPA [2]  
 courants », <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=61433> (consulté le 1 juillet 2023).
- OCDE (2023), *DAC Working Party on Development Finance Statistics: DAC Statistical Reporting Issues in 2022 on 2021 Data*, DCD/DAC/STAT(2023)18, OCDE, Paris, [65]  
[https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/STAT\(2023\)18/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/STAT(2023)18/en/pdf).
- OCDE (2023), *Élargir le CAD et y adhérer*, OCDE, Paris, [36]  
[https://one.oecd.org/document/DCD/DAC\(2023\)24/REV1/fr/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC(2023)24/REV1/fr/pdf).

- OCDE (2023), *État de préparation de l'Estonie à l'adhésion au CAD : Note du Secrétariat*, DCD/DAC(2023)32, OCDE, Paris, [https://one.oecd.org/document/DCD/DAC\(2023\)32/fr/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC(2023)32/fr/pdf). [19]
- OCDE (2023), *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement : Islande 2023*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/7fe25e56-fr>. [64]
- OCDE (2023), *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement : Pays-Bas 2023*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/f1487cdf-fr>. [22]
- OCDE (2023), *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement : Nouvelle-Zélande 2023*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/7f5c91cc-fr>. [62]
- OCDE (2023), *OECD Economic Surveys: Poland 2023*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/6fc99a4b-en>. [3]
- OCDE (2023), *Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement*, OCDE, <https://www.oecd.org/cooperation-developpement-apprentissage/pratiques/le-portugal-met-a-profit-sa-presidence-de-l-union-europeenne-pour-faire-converger-les-approches-en-matiere-de-developpement-cd2605c6/>. [45]
- OCDE (2023), *Sweden's Mid-term Review, 16-17 March 2023, Stockholm*, OCDE, Paris, [https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/sweden\\_2023\\_mid\\_term\\_review\\_letter.pdf?\\_ga=2.22181176.269578360.1687595414-974494846.1664534584](https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/sweden_2023_mid_term_review_letter.pdf?_ga=2.22181176.269578360.1687595414-974494846.1664534584). [23]
- OCDE (2023), *Système de notification des pays créanciers*, OCDE, Paris, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>. [7]
- OCDE (2023), « Tableau 23b : Degré de liaison de l'APD des pays membres du CAD en 2021, selon le périmètre de la Recommandation du CAD sur le déliement de l'aide, pourcentage de l'APD bilatérale », *Statistiques sur les apports de ressources aux pays en développement*, OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/fr/developpement/statistiquessurlesapportsderessourcesauxpaysendevloppement.htm>. [24]
- OCDE (2023), « Taux de change (indicateur) », <https://doi.org/10.1787/72948379-fr> (consulté le 22 juin 2023). [46]
- OCDE (2022), *Arrangement sur les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public*, OCDE, Paris, [https://one.oecd.org/document/TAD/PG\(2022\)1/fr/pdf](https://one.oecd.org/document/TAD/PG(2022)1/fr/pdf). [26]
- OCDE (2022), *Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Poland: Phase 4 Report*, OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/poland-phase-4-report.pdf>. [16]
- OCDE (2022), *L'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles : Orientations pour les partenaires au développement*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/2013737d-fr>. [40]
- OCDE (2022), *Rapport 2022 sur la mise en œuvre de la Recommandation du CAD sur le déliement de l'aide publique au développement*, OCDE, Paris, [https://one.oecd.org/document/DCD/DAC\(2022\)34/FINAL/fr/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC(2022)34/FINAL/fr/pdf). [25]

- OCDE (2022), *Report on the Implementation of the Clarifications on ODA Reporting of In-donor Refugee Costs*, DCD/DAC/STAT(2022)1/FINAL, OCDE, Paris, [https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/STAT\(2022\)1/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/STAT(2022)1/FINAL/en/pdf). [21]
- OCDE (2022), *The Protection and Promotion of Civic Space: Strengthening Alignment with International Standards and Guidance*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/d234e975-en>. [13]
- OCDE (2021), « Diagnostic report: Design of Capacity Building Programme for Public Administration to support the implementation of the Sustainable Development Goals », document non publié. [15]
- OCDE (2019), *Budgeting and Public Expenditures in OECD countries*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264307957-en>. [66]
- OCDE (2019), *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement : Suisse 2019*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264312340-en>. [63]
- OCDE (2019), *Greening Development Co-operation: Lessons from the OECD Development Assistance Committee*, Objectif développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/62cc4634-en>. [39]
- OCDE (2019), *Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix*, OECD/LEGAL/5019, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-5019>. [42]
- OCDE (2017), *OECD Development Co-operation Peer Reviews: Poland 2017*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264268869-en>. [33]
- OCDE (2016), « L'adhésion au Comité d'aide au développement (CAD) », page web, <https://www.oecd.org/fr/cad/ladhesionaucomitedaideaudeveloppementcad.htm>. [35]
- OECD (2023), *Total flows by donor [DAC1]*, OECD, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TABLE1>. [20]
- ONU DC (2022), *Conflict in Ukraine: Key Evidence on Risks of Trafficking in Persons and Smuggling of Migrants*, Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, [https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/tip/Conflict\\_Ukraine\\_TIP\\_2022.pdf](https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/tip/Conflict_Ukraine_TIP_2022.pdf). [43]
- Parlement européen (2023), « Les coprésidents de l'Assemblée parlementaire paritaire ACP-UE appellent à une signature rapide de l'accord post-Cotonou », Communiqué de presse, <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/press-room/20230616IPR98925/acp-ue-appel-a-une-signature-rapide-de-l-accord-post-cotonou>. [60]
- Sejm (2023), « Minister of Foreign Affairs on the principles and objectives of Poland's foreign policy in 2023 », Ministère des Affaires étrangères, <https://www.sejm.gov.pl/media9.nsf/files/MPRA-CQUBZR/%24File/Information%20on%20the%20principles%20and%20objectives%20of%20Poland%E2%80%99s%20foreign%20policy.pdf>. [12]
- Solidarity Fund (2021), *Annual Report*, Solidarity Fund, [https://solidarityfund.pl/wp-content/uploads/2022/10/FSM\\_ANNUAL-REPORT-2021\\_EN-.pdf](https://solidarityfund.pl/wp-content/uploads/2022/10/FSM_ANNUAL-REPORT-2021_EN-.pdf). [48]

- Solidarity Fund (2020), *Annual Report*, Solidarity Fund, [https://solidarityfund.pl/wp-content/uploads/2021/11/FSM\\_RAPORT-ROZNY-2020\\_EN.pdf](https://solidarityfund.pl/wp-content/uploads/2021/11/FSM_RAPORT-ROZNY-2020_EN.pdf). [57]
- Solidarity Fund PL en Moldavie (2021), « Solidarity Fund PL Representative Office in Moldova: Representative Office Action Strategy for 2021-2025 », document non publié. [59]
- Szuleka, M. et M. Kalisz (2021), « Legal environment and space of civil society organisations in supporting fundamental rights: Poland », page web, <https://fra.europa.eu/en/country-data/2021/civic-space-report-2021>. [53]
- UE (2023), « Initiative Equipe Europe et Outil de suivi de la programmation conjointe », <https://capacity4dev.europa.eu/resources/team-europe-tracker> (consulté le 3 juin 2023). [61]
- UE (2020), *Action Plan on Gender Equality and Women's Empowerment in External Action 2021–2025 (GAP III)*, Commission européenne, Bruxelles, [https://international-partnerships.ec.europa.eu/system/files/2021-01/join-2020-17-final\\_en.pdf](https://international-partnerships.ec.europa.eu/system/files/2021-01/join-2020-17-final_en.pdf). [41]
- V-Dem Institute (2022), *Democracy Report 2022: Autocratization Changing Nature?*, V-Dem Institute, Göteborg, Suède, [https://v-dem.net/media/publications/dr\\_2022.pdf](https://v-dem.net/media/publications/dr_2022.pdf). [14]

## Notes

<sup>1</sup> PIB par tête sur la base de la parité de pouvoir d'achat en 2022. Voir : <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=61433>. Selon les données de 2022, la Pologne est désormais derrière l'Espagne et devant la Hongrie et le Portugal parmi les États membres de l'UE, sur la base de la parité de pouvoir d'achat. Voir aussi : <https://www.oecd.org/fr/presse/pologne-des-reformes-structurelles-et-une-acceleration-de-la-transition-numerique-et-ecologique-permettraient-d-ameliorer-encore-le-niveau-de-vie.htm> et l'estimation rapide d'Eurostat pour 2022 : [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Purchasing\\_power\\_parities\\_and\\_GDP\\_per\\_capita\\_-\\_flash\\_estimate](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Purchasing_power_parities_and_GDP_per_capita_-_flash_estimate).

<sup>2</sup> Les amendements ont porté sur l'article 10 alinéa 3, avec en particulier la suppression de la phrase suivante : « *Fundacja nie może realizować zadań z zakresu współpracy rozwojowej na podstawie ust. 1 lub 2* » (« Conformément aux alinéas 1 et 2 de l'article 10, la fondation Solidarity Fund PL ne peut mener des tâches dans le domaine de la coopération pour le développement. »). En 2020, le MAE a souhaité que la Solidarity Fund PL intervienne pour venir en aide aux pays partenaires prioritaires de la Pologne dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Il n'a cependant pas pu lui confier officiellement cette tâche en référence à la loi et la fondation n'a pas pu faire usage des fonds recueillis par le programme de coopération pour le développement de la Pologne, Polish Aid, pour financer lesdites actions. La modification de la loi permet donc au MAE de confier à la Solidarity Fund PL des missions d'aide humanitaire dans un éventail plus large de contextes.

<sup>3</sup> Le Partenariat oriental est une initiative conjointe réunissant l'UE, ses États membres et six pays partenaires d'Europe orientale, à savoir : Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Géorgie, République de Moldova et Ukraine. Sa création date de 2009. Pour en savoir plus, voir : [https://www.eeas.europa.eu/eeas/eastern-partnership\\_en#:~:text=The%20Eastern%20Partnership%20\(EaP\)%20is,Republic%20of%20Moldova%20and%20Ukraine](https://www.eeas.europa.eu/eeas/eastern-partnership_en#:~:text=The%20Eastern%20Partnership%20(EaP)%20is,Republic%20of%20Moldova%20and%20Ukraine).

<sup>4</sup> Ce portefeuille n'a pas d'attribution stricte. À l'heure actuelle, le ministre Jabłoński, qui occupe la fonction de Coordinateur national de la coopération pour le développement de la Pologne, est responsable de la politique en Afrique et au Moyen-Orient. Son prédécesseur, le ministre Przydacz, était chargé de la coopération et de la politique orientale, ainsi que de la diplomatie économique. Voir : <https://www.gov.pl/web/diplomacy/marcin-przydacz-appointed-mfa-undersecretary-of-state>.

<sup>5</sup> À la demande du MAE, le ministère des Finances débloque les fonds nécessaires du budget de l'aide au développement pour mettre en œuvre le programme ou projet concerné (MFA, 2023<sub>[1]</sub>).

<sup>6</sup> Pour renforcer et optimiser son modèle d'activité, et permettre à son personnel de disposer de plus de temps pour se consacrer à d'autres activités stratégiques, le MAE devrait revoir à la baisse le nombre total de canaux d'acheminement de la réserve spéciale et simplifier ses appels à propositions (OCDE, 2017<sub>[33]</sub>).

<sup>7</sup> Voir l'autoévaluation de la Pologne : « Mieux sensibiliser les diplomates et les fonctionnaires polonais au rôle de la coopération pour le développement devrait être considéré comme primordial pour améliorer les compétences. » (MFA, 2023<sub>[1]</sub>)

<sup>8</sup> Voir l'autoévaluation de la Pologne : « En 2017, un nouveau poste de ministre de l'Aide humanitaire a été créé. Le but était d'accroître les efforts de la Pologne en matière d'aide humanitaire pendant la crise migratoire. La répartition des compétences entre le poste nouvellement créé et le service de la DCD chargé de l'aide humanitaire n'était pas très claire, ce qui nuisait à la cohérence et à l'efficacité de Polish Aid. Dans le contexte de la baisse d'intensité de la crise migratoire, le poste précité a été dissous en 2020 et ses tâches ont été de nouveau confiées à la DCD au sein du MAE. » (MFA, 2023<sub>[1]</sub>)

<sup>9</sup> Pour en savoir plus, voir : <https://www.gov.pl/web/funds-regional-policy/jadwiga-emilewicz2#:~:text=Prime%20Minister%20Mateusz%20Morawiecki%20appointed,State%20on%2015%20May%202023>.

<sup>10</sup> La liste actuelle des pays et territoires partenaires prioritaires de la Pologne, telle qu'elle figure dans le programme pluriannuel 2021-30, comprend quatre pays du Partenariat oriental (Biélorus, Géorgie, Moldova et Ukraine) et six pays et territoires non européens (Éthiopie, Kenya, Liban, Sénégal, République-Unie de Tanzanie ainsi que Cisjordanie et bande de Gaza).

<sup>11</sup> Depuis la mi-2023, la direction du développement international de la BGK compte 15 postes.

<sup>12</sup> En 2023, par exemple, la Commission européenne et la BGK ont signé un accord de garantie de 242 millions EUR dans le cadre d'InvestEU, ce qui confère à la BGK le statut de partenaire chargé de la mise en œuvre d'InvestEU et l'autorise à accorder directement, sans intermédiaire, des prêts à l'investissement assortis d'une garantie d'InvestEU en plus de son portefeuille de produits. Pour en savoir plus, voir : [https://investeu.europa.eu/news-and-events/news/european-commission-and-polands-bank-gospodarstwa-krajowego-sign-agreement-unlock-eu484-million-2023-04-20\\_en](https://investeu.europa.eu/news-and-events/news/european-commission-and-polands-bank-gospodarstwa-krajowego-sign-agreement-unlock-eu484-million-2023-04-20_en). Dans le cadre du Fonds européen pour le développement durable plus (FEDD+), la Commission européenne a également alloué à la BGK 115 millions EUR de garanties pour ses opérations de financement de la transformation numérique en Afrique. À l'heure actuelle, la BGK finalise avec la Commission européenne un accord de garantie concernant la Moldova (qui devrait être conclu fin octobre 2023) en partenariat avec la Solidarity Fund PL. La banque prépare par ailleurs un ensemble de projets pour le Pilier II de la facilité pour l'Ukraine (fournissant des garanties à l'Ukraine).

<sup>13</sup> La BGK fait partie du réseau JEFIC – regroupant des établissements financiers européens au service de la coopération internationale – depuis mars 2023. Les autres membres du réseau sont l'Agence française de développement (AFD), l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement (AECID), la Caisse italienne de dépôts et de prêts (CDP) et la banque allemande KfW. Le JEFIC repose sur la vision commune d'un système de financement du développement d'ampleur européenne, et les organisations qui en font partie s'engagent à unir leurs ressources et à recueillir des fonds publics et privés dans le but d'investir davantage au service de la réalisation des ODD. Pour en savoir plus, voir : <https://www.afd.fr/en/jefic>.

<sup>14</sup> De très brefs comptes rendus de certaines réunions du Conseil sont publiés en ligne. Pour en savoir plus, et pour accéder aux comptes rendus des réunions, voir : <https://www.gov.pl/web/polskapomoc/posiedzenia-rady-programowej-wspolpracy-rozwojowej2>.

<sup>15</sup> Le Conseil compte actuellement des représentants de 11 ministères (généralement des directeurs), des deux chambres du parlement, de certaines OSC, des milieux universitaires et de la Confédération des employeurs polonais. Voir : <https://www.gov.pl/web/polskapomoc/powolanie-nowego-czlonka-rady-programowej-wspolpracy-rozwojowej-iii-kadencji> et [www.gov.pl/web/polskapomoc/rada-programowa-wspolpracy-rozwojowej](http://www.gov.pl/web/polskapomoc/rada-programowa-wspolpracy-rozwojowej).

<sup>16</sup> La Solidarity Fund PL a été établie en 1997, à l'initiative du Président de la République de Pologne, en tant que fondation du Trésor public. Initialement nommée Polish Foundation for International Cooperation for Development “Knowing How”, elle avait pour mission d'apporter une assistance aux pays dont les marchés étaient en pleine transformation et de mettre en œuvre des projets en Ukraine, en Moldova, au Kazakhstan et en Géorgie. Ses activités ont été suspendues en 2005 mais, en 2011, le MAE a pris la décision de les relancer, dans le contexte de l'engagement croissant de la Pologne en faveur de la coopération pour le développement et de la nécessité de soutenir les transformations démocratiques ayant cours dans d'autres pays. La loi sur la coopération pour le développement, adoptée le 16 septembre 2011, a permis au ministre des Affaires étrangères de confier à la Solidarity Fund PL des activités dans ce domaine. Pour de plus amples informations, voir <https://solidarityfund.pl/en/kim-jestesmy/o-nas/>. Un accord-cadre de 2014 entre le MAE et la Solidarity Fund PL décrit les missions de celle-ci, à savoir a) mettre en œuvre des travaux de coopération pour le développement dans des pays caractérisés, selon le ministre des Affaires étrangères, par un contexte politique particulier, et b) traiter les appels d'offres pour la sélection des entités chargées de mettre en œuvre des travaux de coopération pour le développement (Gouvernement de la Pologne, 2014<sup>[67]</sup>)

<sup>17</sup> Ces dernières années, les thèmes traités par la fondation ont évolué ; la démocratie et les droits humains ont ainsi laissé place, entre autres, au développement local, rural et urbain, à l'entrepreneuriat et aux protections civiles (Solidarity Fund PL en Moldavie, 2021<sup>[59]</sup>).

<sup>18</sup> Voir OCDE (2023<sup>[65]</sup>).

<sup>19</sup> Lors du dernier examen par les pairs, 81 personnes basées en Pologne travaillaient dans le domaine de la coopération pour le développement au sein de l'administration, dont la moitié à la DCD (soit une quarantaine). Seize autres personnes en équivalent temps plein travaillaient également sur le sujet dans les ambassades et les représentations permanentes (OCDE, 2017<sup>[33]</sup>).

<sup>20</sup> De nombreuses organisations bilatérales et multilatérales ont mis en place des dispositifs de soutien interne afin d'aider leur personnel intervenant dans des contextes de crise. Conscients des pressions physiques et psychologiques qui pèsent sur le personnel travaillant dans des contextes fragiles ou de

crise, et dans le cadre de la mise en œuvre du devoir de vigilance par les organisations, certains membres du CAD ont ainsi raccourci la durée des affectations sur site et accordé des congés supplémentaires aux membres du personnel intervenant par exemple dans des « pays où les conditions de vie sont difficiles ». La pandémie de COVID-19 a fait ressortir l'importance pour les organisations humanitaires et d'aide au développement travaillant dans des contextes de crise de s'acquitter du devoir de vigilance, et suscité des réflexions et des actions supplémentaires sur le sujet de la part des membres du CAD. Voir par exemple : *Mental health and international development Launch of DFID's Position Paper and voices from the field* <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=DOkNEtGw6Uc> ainsi que la page des Nations Unies consacrée à la santé du personnel <https://www.un.org/en/healthy-workforce-home>, qui permet de consulter des conseillers du personnel et d'autres spécialisés dans la gestion du stress.

<sup>21</sup> Par exemple, l'Académie des partenariats internationaux de l'UE <https://webgate.ec.europa.eu/intpa-academy/course/index.php?categoryid=16> et le Centre international de formation de l'Organisation internationale du travail <https://www.itcilo.org/fr/courses>.

<sup>22</sup> La mobilité entre ambassades, y compris au niveau régional, est l'une des solutions qui a été trouvée par les membres du CAD pour permettre au personnel local d'évoluer professionnellement, tout en continuant à bénéficier de leur connaissance du contexte et de leurs compétences.

<sup>23</sup> Les principes 11 et 12 de la [Recommandation du Conseil de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique \(OECD/LEGAL/0445\)](#) sont à cet égard particulièrement pertinents. Ils préconisent : d'élaborer une démarche à long terme, stratégique et systématique en matière de gestion des effectifs, fondée sur des données probantes et sur une planification inclusive ; de mettre en place les conditions nécessaires à la mobilité interne et externe et à l'adaptabilité des agents, de façon à faire coïncider les compétences et la demande.

<sup>24</sup> De nombreux fournisseurs complètent leurs équipes internes en achetant et empruntant des compétences. À titre d'exemple, l'agence onusienne Sida a résolu sa pénurie de personnel compétent dans le domaine de l'environnement en recourant à des services d'assistance externes spécialisés sur des questions stratégiques afin d'accroître ses compétences en la matière. Cette même agence dispose d'un ensemble de services d'assistance régionaux sur la problématique du genre, et a également utilisé des services d'assistance en matière de sécurité humaine et d'aide humanitaire, de gouvernance démocratique et de droits humains. Ces services sont fournis par des consultants ou des groupements d'organisations et fournissent des aides diverses (OCDE, 2019<sub>[63]</sub>). Pour en savoir plus sur les services d'assistance sur la problématique du genre auxquels recourt l'agence Sida dans le monde entier, voir : <https://ncgsw.se/project/global-gender-helpdesk-sida>. En République tchèque, l'agence pour le développement a externalisé les tâches de passation des marchés et de préparation des contrats, tandis qu'au Royaume-Uni, une entreprise indépendante a été mise à contribution pour assurer le suivi des missions humanitaires en Somalie et au Yémen. Aux États-Unis, l'USAID travaille à la fois avec du personnel technique interne et des spécialistes provenant du secteur privé qui interviennent sur une base contractuelle. Une autre façon de développer une expertise dans les domaines prioritaires est de s'appuyer sur les compétences et les connaissances des autres donateurs ou partenaires en empruntant leur personnel. Ainsi, l'Agence française de développement (AFD) et la banque de développement autrichienne (OeEB) ont bénéficié des services fournis par les experts de la banque de développement allemande (KfW) dans le domaine de l'innovation.

<sup>25</sup> Les cinq domaines d'action considérés comme prioritaires pour 2023 sont les suivants : 1) la lutte contre les flux financiers illicites, notamment contre l'évasion fiscale et le blanchiment d'argent (sous la direction du ministère des Finances) ; 2) la lutte contre le commerce illégal d'espèces végétales et animales

menacées (ministère du Climat et de l'Environnement) ; 3) la mise en œuvre des normes de responsabilité sociale des entreprises (ministère chargé des Fonds de développement et de la Politique régionale) ; 4) les villes et communautés durables ; et 5) le climat, y compris l'environnement et les mers (ministère du Climat et de l'Environnement) (MFA, 2022<sup>[29]</sup>).

<sup>26</sup> Comme le stipule le programme pluriannuel 2021-30 : « Le ministre des Affaires étrangères, en collaboration avec les ministères et cabinets compétents, définira les domaines d'action prioritaires, conformément à l'objectif de cohérence des politiques au service du développement. Ces domaines seront indiqués dans le plan de coopération pour le développement de 2021, et actualisés les années suivantes. Les organes de l'administration publique rendront compte chaque année de la réalisation des ODD dans ces domaines. Les comptes rendus seront soumis au Conseil stratégique de la coopération pour le développement, qui est placé sous la responsabilité du ministre des Affaires étrangères. » (Gouvernement de la Pologne, 2021<sup>[4]</sup>)

<sup>27</sup> La Pologne est passée du 31<sup>e</sup> au 30<sup>e</sup> rang de 2020 à 2021. En 2023, ses performances se sont légèrement améliorées puisqu'elle est arrivée en 28<sup>e</sup> position. Voir : <https://www.cgdev.org/cdi#/>.

<sup>28</sup> Les coprésidents de l'Assemblée parlementaire paritaire ACP-UE ont fait la déclaration suivante en réponse à la décision du Conseil de l'UE de proroger de quatre mois l'accord de Cotonou entre l'UE et les États membres de l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OACPS) : « Tout en reconnaissant la nécessité de proroger l'accord de Cotonou pour éviter un vide juridique à partir du 1<sup>er</sup> juillet qui aurait mis fin à la base juridique des institutions conjointes OACPS-UE, nous déplorons le blocage continu de la signature de l'accord post-Cotonou par les États membres de l'UE, d'abord la Hongrie et maintenant la Pologne. Il est inacceptable qu'un ou deux États membres de l'UE, pour des raisons internes, puissent saper un partenariat de plus de cent pays de quatre continents différents, constituant un tiers des membres de l'ONU – une plateforme importante pour faire avancer le multilatéralisme. » (Parlement européen, 2023<sup>[60]</sup>)

<sup>29</sup> En 2019, les membres du CAD ont accepté de commencer à utiliser la méthode de l'équivalent-don pour comptabiliser les prêts souverains bilatéraux et les prêts multilatéraux. À ce titre, les chiffres clés de l'APD calculés avec la méthode de l'équivalent-don ne sont plus totalement comparables avec les chiffres obtenus avant 2018, puisque seuls les paiements effectifs étaient alors comptabilisés.

<sup>30</sup> Pour plus d'informations, voir la base de données de l'OCDE « Coût des réfugiés dans le pays donneur dans l'APD » : [https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=IN-DONOR\\_REFUGEE\\_COSTS](https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=IN-DONOR_REFUGEE_COSTS).

<sup>31</sup> En 2020, 24.2 % de l'APD visée par la Recommandation était non liée, contre seulement 9.6 % en 2019 (OCDE, 2022<sup>[25]</sup>).

<sup>32</sup> Cette règle est le résultat d'un arrêté du ministre des Finances, qui a créé un comité interministériel de coopération intergouvernementale en matière de crédit (Journal officiel du ministre des Finances de 2019, point 97). En vertu de l'alinéa 1 de cet arrêté, le comité est un organe subsidiaire du ministère responsable des finances publiques. Sur la base de l'alinéa 4 de l'arrêté, ce comité est composé de représentants du ministère des Finances (qui en assure la présidence), du ministère de l'Économie (actuellement le ministère du Développement économique et de la Technologie) et du ministère des Affaires étrangères. Des représentants d'autres instances, notamment de la BGK et de l'Agence polonaise pour l'investissement et le commerce, peuvent être invités à participer aux travaux. Depuis 2022, une équipe dédiée au sein du MAE est chargée d'évaluer l'impact sur le développement des futurs prêts. Celle-ci est

composée de représentants de la DCD, des directions géographiques du MAE, de la direction juridique du MAE et de la direction de la coopération économique, qui a le statut d'observateur (MFA, 2023<sup>[11]</sup>).

<sup>33</sup> Les actuels pays et territoires prioritaires de la Pologne sont : quatre pays du Partenariat oriental (Biélorus, Géorgie, Moldova et Ukraine), deux pays et territoires du Moyen-Orient (Liban, Cisjordanie et bande de Gaza), auxquels la Pologne fournit principalement une aide humanitaire et des bourses d'études ; et quatre pays d'Afrique subsaharienne (Éthiopie, Kenya, Sénégal et Tanzanie), auxquels elle apporte principalement des prêts liés en contrepartie d'exportations agricoles (Gouvernement de la Pologne, 2021<sup>[4]</sup>). La Pologne a accordé des prêts d'APD à l'Éthiopie, au Kenya et à la Tanzanie entre 2015 et 2019. Le Liban a commencé à recevoir une part importante de l'APD humanitaire de la Pologne à partir de 2017, et la Cisjordanie et la bande de Gaza sont également des bénéficiaires de longue date de l'aide humanitaire polonaise.

<sup>34</sup> Les montants versés aux pays partenaires prioritaires en Afrique sont généralement plus élevés – 6 millions USD par an en moyenne pour la Tanzanie et 3 millions USD pour le Kenya sur 2020-21, mais il s'agit principalement de prêts d'aide liée qui varient donc considérablement d'une année sur l'autre.

<sup>35</sup> D'après le plan de développement pluriannuel « Solidarité pour le développement », la Pologne mettra en œuvre des priorités thématiques axées en particulier autour des ODD suivants : 16. Paix, justice et institutions efficaces ; 4. Éducation de qualité ; 8. Travail décent et croissance économique ; 10. Inégalités réduites ; 3. Bonne santé et bien-être ; 6. Eau propre et assainissement ; 11. Villes et communautés durables ; et 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques. Les 11 priorités thématiques du plan pluriannuel 2021-30 sont les suivantes : 1) paix, justice et institutions efficaces ; 2) éducation ; 3) travail décent ; 4) entrepreneuriat ; 5) réduire les inégalités ; 6) villes durables ; 7) planification du développement régional et des zones rurales ; 8) santé ; 9) eau potable et conditions sanitaires ; 10) forêts et biodiversité ; et 11) sources d'énergie renouvelables.

<sup>36</sup> Selon les recherches de l'OCDE (Division du budget et des dépenses publiques de la Direction de la gouvernance publique), le processus budgétaire de l'État polonais fixe le budget un an à l'avance, bien que certains éléments du budget relatifs aux immobilisations soient fixés dans des enveloppes pluriannuelles. Malgré le cadre pluriannuel auquel a recours la Pologne pour élaborer des projections sur trois ans, celui-ci n'est pas « contraignant » en matière de plafonnement des dépenses, de sorte que le budget est établi, à toutes fins utiles, sur un cycle annuel. Les ministères d'exécution disposent d'une grande marge de manœuvre pour réaffecter les fonds entre les différentes sections de leur propre budget (OCDE, 2019<sup>[66]</sup>).

<sup>37</sup> Voir le site Polish Aid News, qui répertorie les annonces et les résultats des différents processus annuels d'appels à propositions : <https://www.gov.pl/web/polishaid/news2>. Pour des exemples de plans annuels, voir : <https://www.gov.pl/web/polishaid/programming>.

<sup>38</sup> Sur la base des données propres du MAE pour 2021-22, près de la moitié des projets mis en œuvre dans le cadre du système d'appel à propositions sont actuellement des projets pluriannuels.

<sup>39</sup> La fondation Solidarity Fund PL a soutenu une initiative de développement urbain en Moldova, destinée à élaborer une méthodologie conçue localement et pertinente dans le cadre de l'[approche LEADER](#). L'année suivante, le MAE a accordé un financement à une autre organisation polonaise pour une initiative de développement urbain similaire dans la même ville, au titre des initiatives polonaises de développement

rural, sans tenir compte des méthodologies locales et nationales élaborées dans le cadre de l'approche LEADER.

<sup>40</sup> Les rapports de suivi annuels intègrent des réflexions sur les résultats. Les rapports de suivi consultés comprennent ceux réalisés en 2021-22 pour l'Éthiopie, le Liban, le Sénégal, la Cisjordanie et la bande de Gaza, et ceux réalisés en 2018-19 pour la Géorgie, le Kenya, la Moldova, la Tanzanie, l'Ukraine, la Cisjordanie et la bande de Gaza.

<sup>41</sup> Les plans annuels de la Pologne comprennent une « matrice de résultats » listant les résultats attendus des efforts de la coopération polonaise pour le développement dans le contexte des ODD et du Programme 2030, se référant à tous les pays considérés dans leur ensemble. Aucune synthèse annuelle n'est faite de la contribution de la Pologne à ces résultats.

<sup>42</sup> Comme le prévoit le programme de développement annuel 2022, la priorité horizontale de l'égalité des chances pour les hommes et les femmes est appelée « égalité des chances et protection contre la persécution et la discrimination » (MFA, 2022<sub>[29]</sub>). Les documents d'appel à propositions pour 2023 font référence à la fois à « l'égalité des chances pour les hommes et les femmes » et à « l'égalité des chances et la protection contre la persécution et la discrimination », ce qui pourrait porter à confusion lors de leur mise en œuvre (MFA, 2023<sub>[38]</sub>).

<sup>43</sup> Le 28 octobre 2020, un amendement a été apporté à l'article 2, clause 1, point 2, de la loi sur la coopération pour le développement (*Journal officiel de 2021*, point 1425) qui autorise la fondation Solidarity Fund PL, en plus du soutien qu'elle apporte aux pays en développement, à fournir une aide humanitaire à d'autres pays en cas d'urgence (Gouvernement de la Pologne, 2011<sub>[8]</sub>).

<sup>44</sup> Celle-ci comprend la chancellerie du Premier ministre, le ministère de l'Intérieur et de l'Administration, l'Agence gouvernementale des réserves stratégiques et le ministère des Affaires étrangères.

<sup>45</sup> Par ses contributions aux Nations Unies, la Pologne vise à obtenir un siège au sein des instances dirigeantes des institutions concernées, afin d'exercer son influence sur leurs stratégies. Le MAE polonais accorde la priorité aux organisations humanitaires des Nations Unies pour soutenir la protection civile dans les zones de conflit et apporter son aide en cas de crise humanitaire dans des zones auxquelles le pays n'a pas accès pour des raisons de sécurité (MFA, 2022<sub>[29]</sub>).

<sup>46</sup> Les contributions à l'UE constituent la part la plus importante de l'APD polonaise et sont passées de 457.8 millions USD en 2016-17 à 606.1 millions USD en 2020-21 (OCDE, 2023<sub>[7]</sub>).

<sup>47</sup> La Pologne a participé à trois initiatives de l'Équipe Europe dans les pays partenaires d'Europe orientale : la préparation vaccinale financée par l'UE, le programme de fabrication et de déploiement subséquent, et la promotion de la démocratie. Elle a également participé à sept initiatives de l'Équipe Europe dans des pays spécifiques, notamment en Arménie, en Géorgie et en République de Moldova (UE, 2023<sub>[61]</sub>).

<sup>48</sup> «Global Gateway» est la stratégie européenne visant à développer des liens intelligents, propres et sûrs dans les domaines du numérique, de l'énergie et des transports, et à renforcer les systèmes de santé, d'éducation et de recherche dans le monde entier. La stratégie «Global Gateway» vise à mobiliser jusqu'à 300 milliards d'euros d'investissements. Pour en savoir plus, voir : [https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/global-gateway\\_fr](https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/global-gateway_fr).

<sup>49</sup> Le programme de coopération avec les ONG mis en œuvre par le MAE pour la période 2021-25 impose à la DCD de publier des rapports annuels sur les mesures prises pour renforcer le potentiel des ONG en tant que partenaires chargés de la mise en œuvre et les résultats atteints. Il n'a pas été possible de déterminer clairement si ces rapports ont été produits ou non. Voir : <https://www.gov.pl/web/polskapomoc/konsultacje-spoleczne-programu-wspolpracy-z-organizacjami-pozarzadowymi> (en polonais).

<sup>50</sup> Pour accéder à l'outil « eGranty », voir : <https://egranty.msz.gov.pl/home>. Pour en savoir plus, voir : <https://www.gov.pl/web/polskapomoc/zachecamy-do-rejestracji-ngos-w-nowej-aplikacji-konkursowej-msz--egranty> (disponibles uniquement en polonais).

<sup>51</sup> Par exemple, l'Islande a conclu des accords-cadres avec quatre grandes OSC afin de favoriser l'établissement de partenariats et une coopération plus stables. L'[évaluation de la stratégie de l'Islande relative aux OSC](#) menée en 2021 et l'examen par les pairs de 2017, réalisé par le CAD et portant sur la coopération islandaise pour le développement, ont tous deux recommandé d'établir des accords-cadres afin de renforcer le partenariat entre le MAE et les OSC. La stratégie islandaise de coopération avec les OSC pour 2022 a pris en compte cette préconisation et insiste sur l'importance d'établir des partenariats efficaces et transparents avec des OSC compétentes et dynamiques, d'une part, et des règles claires et accessibles concernant les subventions et les procédures d'autre part ; elle met également l'accent sur la redevabilité et le suivi. L'approche islandaise prévoit en outre l'obligation pour les OSC intéressées de se soumettre à un audit et une étude de diligence raisonnable ; elle comprend également des recommandations spécifiques pour les OSC participantes en vue d'améliorer leur gestion institutionnelle et financière et une formation sur le contrôle interne. Du fait de la taille relativement restreinte des OSC islandaises, le renforcement des capacités est un élément important de la démarche engagée. Pour en savoir plus, voir : <https://www.oecd.org/cooperation-developpement-apprentissage/pratiques/les-partenariats-strategiques-de-l-islande-renforcent-les-capacites-de-la-societe-civile-c3be2a07/> et OCDE (2023<sup>[64]</sup>). La Nouvelle-Zélande a quant à elle récemment revu son approche de partenariat avec les OSC, en procédant à la conception conjointe d'un nouveau cadre de collaboration et de dialogue avec les OSC néo-zélandaises. Pour en savoir plus, voir : <https://www.oecd.org/cooperation-developpement-apprentissage/pratiques/partnering-for-impact-la-nouvelle-zelande-a-co-cree-de-nouveaux-mecanismes-de-financement-de-la-societe-civile-74279777/> et OCDE (2023<sup>[62]</sup>). Ces évolutions se sont appuyées sur une évaluation indépendante de l'approche existante, menée en 2018.

<sup>52</sup> Dans son autoévaluation, la Pologne explique que la pandémie de COVID-19 et la guerre en Ukraine ont ralenti les progrès accomplis dans la mise en place de cet outil, en cours d'élaboration depuis 2018.

<sup>53</sup> Participer au Réseau de la communication autour du développement de l'OCDE (DevCom) constituerait un bon moyen de profiter de l'expérience d'autres membres du CAD dans les domaines de l'engagement citoyen et de la sensibilisation aux politiques de développement, notamment en matière de définition d'objectifs, d'élaboration de messages, et d'identification des canaux de communication et des partenariats pertinents en la matière. Pour en savoir plus, voir : <https://www.oecd.org/dev/pgd/devcom.htm>.

<sup>54</sup> La loi de 2011 prévoit que des activités d'éducation devraient également être menées pour améliorer la sensibilisation aux problèmes mondiaux et d'interdépendance entre les pays, ainsi que leur compréhension (Gouvernement de la Pologne, 2011<sup>[8]</sup>).

# Annexe A. Progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations de l'examen par les pairs de 2017

## Vers un effort global de la Pologne à l'appui du développement

Recommandations formulées dans l'examen par les pairs de 2017	Progrès réalisés
<p>1.1 Dans le cadre de la définition en cours de son approche de la mise en œuvre de l'Agenda 2030, la Pologne devrait articuler ses engagements en matière de coopération pour le développement avec ses autres engagements internationaux en faveur du développement durable.</p>	<p><i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i></p> <p>Le programme pluriannuel polonais le plus récent a fait l'objet de consultations dans l'ensemble de l'administration et semble être un document de référence essentiel pour les différents ministères. Toutefois, des progrès sont encore nécessaires pour améliorer la mise en œuvre (notamment, dans quelle mesure ce programme oriente effectivement les différentes dotations d'aide publique au développement [APD]). Au sein de l'administration, la compréhension générale de la coopération pour le développement et le soutien en sa faveur restent faibles.</p>
<p>1.2 Afin d'assurer l'application de politiques conformes aux aspirations des pays en développement, la Pologne devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• préciser les rôles, responsabilités et mécanismes institutionnels requis pour donner à ses politiques une orientation favorable au développement ;</li> <li>• veiller à ce que les services concernés de l'administration disposent des ressources et des capacités nécessaires à la réalisation d'études d'impact de la réglementation.</li> </ul>	<p><i>Recommandation non mise en œuvre</i></p> <p>La Pologne n'a pas encore mis au point de mécanismes pour identifier et traiter de façon systématique les impacts transnationaux potentiels de ses politiques intérieures. Si les études d'impact de la réglementation continuent à être utilisées, elles ne prennent pas encore en compte les problématiques transnationales. La coordination au sein de l'administration reste difficile et les différents rôles et missions pour assurer le suivi de la cohérence des politiques à l'appui du développement durable restent peu clairs.</p>

## Vision et politique en matière de coopération pour le développement

Recommandations formulées dans l'examen par les pairs de 2017	Progrès réalisés
<p>2.1 Afin de renforcer son cadre stratégique, la Pologne devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se doter, pour l'octroi des prêts et des bourses d'études, d'une politique conforme aux principes relatifs à l'efficacité de l'aide, aux objectifs de la loi sur la coopération pour le développement, aux programmes pluriannuels et au Programme 2030.</li> <li>• définir des objectifs et des orientations clairs pour la concrétisation de priorités telles que la réduction de la pauvreté et la prise en compte de questions transversales comme l'égalité femmes-hommes et la protection de l'environnement.</li> <li>• élaborer une approche stratégique pour répondre aux besoins des différents pays partenaires d'une manière qui permette d'ajouter de la valeur et de compléter le soutien apporté par les autres partenaires du développement.</li> </ul>	<p><i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i></p> <p>La Pologne s'est engagée à ne plus fournir de prêts liés aux pays les moins avancés et a adopté en 2019 une politique visant à relier les prêts accordés aux priorités thématiques et géographiques du pays. Des progrès supplémentaires sont nécessaires pour délier l'aide. La Pologne a amélioré la coordination de ses différents programmes de bourses d'études, notamment en créant en 2017 une nouvelle agence, l'Agence nationale polonaise pour les échanges universitaires (NAWA).</p> <p>Le programme pluriannuel 2021-30 apporte des précisions aux agents concernant les questions transversales définies par la Pologne et fixe comme priorité la réduction des inégalités. Il n'existe pas de nouvelles orientations pour aider le personnel à relier les fonds alloués dans le cadre de la coopération pour le développement à la réduction de la pauvreté. L'élaboration d'orientations relatives aux questions transversales est au point mort, en partie en raison de contraintes de ressources.</p> <p>Le personnel ne dispose pas de directives claires pour s'assurer que les fonds alloués viennent en appui de mesures systématiques pilotées</p>

Recommandations formulées dans l'examen par les pairs de 2017	Progrès réalisés
	par les pays. Les interventions restent fragmentées, ne sont pas pilotées par les pays partenaires et la coordination avec les autres donateurs dans les pays pourrait être améliorée.

## Volume et répartition de l'aide

Recommandations formulées dans l'examen par les pairs de 2017	Progrès réalisés
3.1 Lorsqu'elle augmentera son APD afin de respecter ses engagements, la Pologne devrait affecter davantage de ressources au budget de l'aide bilatérale.	<i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i> Le volume de l'APD polonaise a décliné entre 2017 et 2020. Il a de nouveau augmenté en 2021 et en 2022 en raison de l'aide apportée dans le contexte de la pandémie de COVID-19 (dons de vaccins) et des coûts de prise en charge des réfugiés dans les pays donateurs. Actuellement, aucun programme n'est mis en place visant à augmenter l'APD bilatérale programmable en 2023 ou au-delà.
3.2 La Pologne devrait diriger une part plus importante de son aide bilatérale totale, notamment des prêts et des bourses d'études, vers les pays et les thèmes prioritaires.	<i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i> Le programme pluriannuel fixe une limite de dix pays partenaires prioritaires. La part d'APD reçu par les dix premiers pays bénéficiaires de la Pologne a augmenté entre 2017 et 2021. Néanmoins, parmi ces dix pays, sept ne font pas partie des pays partenaires prioritaires de la Pologne. Les priorités thématiques de la Pologne tendent à être de plus en plus largement définies.
3.3 La Pologne devrait affecter ses contributions multilatérales suivant une approche stratégique à caractère pangouvernemental, afin de favoriser la concrétisation des priorités de sa coopération pour le développement.	<i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i> Il existe une coordination efficace entre le ministère des Affaires étrangères (MAE), le ministère des Finances et la Banque centrale concernant les contributions aux institutions financières internationales. La Pologne alloue de manière cohérente des financements à un ensemble de partenaires des Nations Unies. Néanmoins, le nombre d'organisations recevant des financements augmente alors que les volumes globaux diminuent, ce qui engendre une fragmentation de l'aide. L'APD multilatérale est programmée sur une base annuelle, limitant la planification stratégique.

## Organisation et gestion

Recommandations formulées dans l'examen par les pairs de 2017	Progrès réalisés
4.1 Afin de renforcer son modèle d'activité et de le rendre plus efficient, ainsi que de permettre au personnel de libérer du temps pour d'autres activités stratégiques, le ministère des Affaires étrangères devrait rationaliser le nombre global de canaux d'acheminement de la réserve budgétaire spéciale et simplifier les appels à propositions.	<i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i> Le modèle d'activité de la Direction de la coopération pour le développement (DCD) reste fondé sur les instruments, ce qui oblige le personnel à consacrer un temps important à l'administration des projets. La DCD doit encore administrer de nombreux appels à propositions différents. La réaffectation d'une part de la réserve budgétaire spéciale au budget du MAE depuis 2021 pourrait améliorer la flexibilité et simplifier la prise de décision.
4.2 La Pologne devrait faire davantage d'efforts pour rapprocher les différents composants du système d'aide en utilisant les mécanismes existants et en s'appuyant sur les capacités techniques disponibles dans l'ensemble du système.	<i>Recommandation non mise en œuvre</i> Le Conseil stratégique de la coopération pour le développement est considéré comme le principal mécanisme de coordination des différents acteurs du système, mais il demeure sous-utilisé. La Pologne a la possibilité de mobiliser plus efficacement ses capacités et son expertise en dehors du MAE, notamment en s'appuyant sur des groupes de réflexion et la société civile, ainsi que sur la fondation Solidarity Fund PL.

## Mise en œuvre de la coopération pour le développement et partenariats

Recommandations formulées dans l'examen par les pairs de 2017	Progrès réalisés
5.1 L'objectif de la Pologne d'accroître la transparence, la prévisibilité, l'appropriation et le ciblage de son aide devrait guider ses choix en matière de modalités et de partenariats.	<i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i> Le fait de continuer de privilégier les petits projets, gérés dans le cadre d'appels à propositions, limite la prévisibilité, l'appropriation et le ciblage. L'utilisation de projets modulaires a, d'une certaine manière, amélioré la prévisibilité pour les organisations de la société civile partenaires, même si elle reste limitée. L'annualisation des budgets empêche la Pologne d'établir un plan de dépenses prospectif. Les projets de réforme destinés à améliorer la transparence ont été reportés.
5.2 Le ministère des Affaires étrangères devrait communiquer sa vision, sa stratégie et ses critères pour la réforme des modalités de son aide afin d'aider les partenaires chargés de la mise en œuvre, comme les ONG, à travailler de manière différente.	<i>Recommandation non mise en œuvre</i> Il n'y a eu ni consultations ni débats systématiques sur la manière de passer d'un système de contrats annuels à un système de partenariats. Les modalités de partenariat avec les organisations de la société civile sont devenues plus complexes, et le dialogue reste limité.
5.3 La Pologne devrait délier son APD afin de ne pas s'écarter du niveau fixé dans la <i>Recommandation du CAD sur le déliement de l'aide publique au développement aux pays les moins avancés et aux pays pauvres très endettés</i> (2014) et la <i>Recommandation du CAD sur les conditions financières et modalités de l'aide</i> (1978).	<i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i> La Pologne s'efforce de réduire le montant de son APD liée conformément à la Recommandation, bien qu'elle n'ait pas appliqué toutes les préconisations de la Recommandation. Le pays a amélioré ses performances au regard de la Recommandation sur les conditions financières et modalités de l'aide, en appliquant la norme relative aux modalités particulières applicables aux pays les moins avancés en 2021 (98.7 %).

## Résultats et redevabilité

Recommandations formulées dans l'examen par les pairs de 2017	Progrès réalisés
6.1 La Pologne devrait mettre en place une culture de gestion axée sur les résultats et élaborer une stratégie dans ce domaine pour l'ensemble de ses programmes.	<i>Recommandation non mise en œuvre</i> L'élaboration prévue d'un système de gestion basé sur les résultats a été suspendue en raison de contraintes en matière de ressources humaines. De façon générale, il existe un manque de compréhension et d'appui aux résultats au sein du MAE et une obligation de redevabilité très limitée auprès du parlement. Les derniers rapports annuels du MAE sur la coopération pour le développement ont été publiés en 2019.
6.2 La Pologne devrait faire fond sur les progrès accomplis en matière d'évaluation pour garantir l'indépendance de celle-ci à l'égard de l'action publique et de l'établissement des programmes, et en étendre le champ d'application à l'ensemble des canaux de l'aide.	<i>Recommandation non mise en œuvre</i> Avant 2020, les évaluations et les études étaient commandées au moyen de procédures d'achats publics. Après 2020, la Pologne a supprimé la fonction d'évaluation au sein de la DCD en raison de ressources humaines limitées. Aucune évaluation n'a été publiée depuis 2020. Et rien d'indique que les conclusions des évaluations aient été prises en compte par les responsables par le passé.

## Aide humanitaire

Recommandations formulées dans l'examen par les pairs de 2017	Progrès réalisés
7.1 La Pologne devrait éviter de trop éparpiller son aide humanitaire, et la cibler sur un petit nombre de priorités dans des contextes de catastrophe humanitaire ou de crise où elle peut jouer un rôle utile.	<i>Recommandation non mise en œuvre</i> La Pologne a maintenu les priorités géographiques et horizontales suivantes dans le cadre de son aide humanitaire : la crise en République arabe syrienne et dans les pays voisins ; l'Est de l'Ukraine (jusqu'à 2021) ; l'Ukraine (depuis février 2022) ; la protection des civils, y compris les personnes handicapées. La loi sur la coopération pour le développement a été modifiée en 2020, afin de permettre à la fondation Solidarity Fund PL de fournir une assistance humanitaire à d'autres pays.
7.2 Afin de nouer des partenariats stratégiques avec les ONG polonaises et de permettre une réponse rapide, la Pologne devra revoir ses procédures administratives.	<i>Recommandation non mise en œuvre</i> En 2018, la Pologne a signé un protocole d'accord avec le Comité international de la Croix-Rouge. Mais au-delà, la Pologne n'a pas

Recommandations formulées dans l'examen par les pairs de 2017	Progrès réalisés
	progressé en termes de formation de partenariats plus stratégiques avec des ONG humanitaires ou agissant dans le champ du développement.

# Annexe B. Progrès accomplis par rapport aux instruments juridiques de l'OCDE sous la responsabilité du CAD

## Recommandations adoptées par le Comité d'aide au développement

### *Recommandation sur les conditions financières et modalités de l'aide (1978)*

#### [\[OECD/LEGAL/5006\]](#)

L'élément de libéralité moyen des engagements de la Pologne au titre de l'aide publique au développement (APD) était de 99.1 % en 2020 et de 99.0 % en 2021. Ce chiffre est supérieur à la norme, fixée à 86 % : la Pologne remplit donc les critères énoncés au paragraphe 2 de la Recommandation sur les conditions financières et modalités de l'aide. L'APD polonaise en pourcentage du revenu national brut (RNB) a également dépassé la moyenne (0.38 %) observée dans les pays du Comité d'aide au développement (CAD) pour la première fois en 2022 (données préliminaires). Cela satisfait aux exigences énoncées au paragraphe 3 de la Recommandation.

En 2021, la Pologne a également rempli pour la première fois son engagement relatif aux conditions spéciales en faveur des pays les moins avancés (PMA), conformément au paragraphe 8 de la Recommandation, en allant au-delà des 90 % fixés par la norme. L'élément de libéralité des engagements polonais au titre de l'APD bilatérale destinée aux PMA a atteint 98.71 % en 2021, contre 86.89 % en 2020. Si cette tendance se poursuit après 2022, la Pologne sera en bonne voie pour remplir l'autre critère énoncé dans la Recommandation, à savoir maintenir sur une période de trois ans un élément de libéralité moyen d'au moins 86 % dans l'APD bilatérale accordée aux PMA.

### *Recommandation sur le déliement de l'aide publique au développement (2001)*

#### [\[OECD/LEGAL/5015\]](#)

La Pologne ne respecte pas encore totalement la Recommandation du CAD sur le déliement de l'aide publique au développement. La part d'APD non liée *de jure* fournie aux pays couverts par la Recommandation ne s'élevait qu'à 7.5 % en 2021 alors qu'elle était de 24 % en 2020 (OCDE, 2022<sup>[1]</sup>).

La Pologne a attribué plus de 80 % des contrats (en termes de valeur) à des entités nationales, majoritairement des organisations de la société civile (OSC) polonaises.

En ce qui concerne le respect de la disposition de la Recommandation relative à la transparence, la Pologne notifie systématiquement l'attribution des contrats au Secrétariat du CAD après les avoir attribués. En règle générale, la Pologne n'attribue aucun contrat d'une valeur supérieure au seuil de 700 000 droits de tirage spéciaux au-delà duquel l'offre d'aide non liée doit être notifiée avant l'attribution du contrat.

***Recommandation sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix (2019) [OECD/LEGAL/5019]***

La Pologne évolue vers un système de réponse aux crises modernisé, capable d'adopter plus systématiquement une approche fondée sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix. Le pays apporte deux types de réponses très différents aux crises et aux risques de crises. Dans le voisinage de la Pologne, la stratégie fondée sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix est bien organisée, car la coopération polonaise pour le développement possède un objectif politique clair : soutenir la démocratie et prévenir les crises. Dans cette région, la coopération pour le développement est mise au service de la paix, historiquement par l'intermédiaire de la fondation Solidarity Fund PL. Il s'agit de l'un des rares cas dans lesquels un membre du CAD adopte une approche fondée sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix dès la conception des programmes.

Dans d'autres zones géographiques, les questions de paix, de développement et d'aide humanitaire ne sont pas traitées de façon aussi synergique. L'association de différents projets relevant du domaine de l'aide humanitaire, du développement ou de la paix ne témoigne pas d'une approche fondée sur l'articulation intentionnelle entre action humanitaire, développement et recherche de la paix, dans laquelle chaque engagement individuel est pertinent. Au Liban, par exemple, il n'existe aucun lien stratégique entre la mise à disposition par la Pologne de 192 soldats pour la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) (ONU, 2023<sup>[21]</sup>) et ses diverses opérations concernant les infrastructures ou l'aide humanitaire dans d'autres régions du pays.

La Recommandation du CAD repose sur le principe de prévention permanente, de développement chaque fois que possible et d'action humanitaire si nécessaire. La plupart des pays partenaires prioritaires de la Pologne ou des autres pays auxquels elle apporte son aide se trouvent dans une situation de fragilité, mais pas de conflit. Plusieurs de ces pays font face à des difficultés ou à des crises particulières en matière de gouvernance. La Pologne peut s'appuyer sur son savoir-faire dans les domaines de la démocratisation, de la gouvernance et de la prévention des crises pour soutenir à la fois les pouvoirs publics et la société civile, afin de garantir que la société fait partie intégrante de l'ensemble des réformes et changements structurels.

Au-delà de l'aspect stratégique, concevoir une réponse fondée sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix pour faire face aux crises et aux risques de crises permet d'apporter une flexibilité opérationnelle et financière. Pour soutenir la société civile au niveau local, les ambassades doivent posséder une importante capacité de prise de décision. Par ailleurs, les processus de financement de la Pologne demeurent limités. La nécessité d'organiser des appels à propositions et la programmation sur une base annuelle empêchent le pays de nouer les partenariats à long terme nécessaires pour mettre en place un développement pérenne et contribuer aux objectifs liés à la gouvernance.

Grâce à l'expérience que possède la Pologne concernant la mobilisation de son APD au service d'un objectif politique clair, il serait possible de bâtir un système plus global afin de répondre aux risques de crises et à l'autocratisation.

***Recommandation du CAD sur l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel dans le contexte de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire (2019) [OECD/LEGAL/5020]***

Concernant la définition de politiques et de normes de conduite professionnelle (pilier 1), la Solidarity Fund PL a mis au point un code de conduite pour prévenir la discrimination et le harcèlement (Solidarity Fund, 2021<sup>[31]</sup>). Le ministère des Affaires étrangères (MAE), quant à lui, n'a pas encore élaboré de texte similaire.

La Pologne a qualifié l'exploitation sexuelle, les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel de crimes en vertu du droit du travail polonais, qui s'applique au personnel de l'administration. Elle pourrait élaborer des directives régissant particulièrement l'application de cette législation dans le contexte du développement et de l'aide humanitaire, notamment dans la collaboration avec des partenaires extérieurs.

S'agissant de l'élaboration d'une réponse centrée sur les victimes et les survivants et survivantes (pilier 2), la Pologne indique qu'elle a pris des mesures initiales en faveur de l'adoption d'une approche davantage axée sur les victimes, survivants et survivantes, mais la façon dont ces efforts se traduisent dans les faits n'est pas claire. La Pologne doit progresser plus rapidement sur certaines mesures particulières, notamment la mise en place de services ad hoc et d'un soutien coordonné destinés aux victimes, survivants et survivantes de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel, et sur la lutte contre les causes sous-jacentes de cette violence. Intégrer la question de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel dans la formation régulière du personnel et l'évaluation des risques afin de poser les bases d'un environnement de prévention solide contribuerait à la mise en œuvre de la Recommandation.

En ce qui concerne la formation et la sensibilisation (pilier 4), la Pologne a traduit la Recommandation du CAD en polonais. Toutefois, la publication du texte sur le site du MAE n'a pas encore été approuvée et celui-ci n'est donc pas accessible à la population pour le moment (MFA, 2023<sup>[4]</sup>). La Pologne a pris certaines mesures visant à diffuser la Recommandation du CAD parmi les partenaires de la société civile et les autorités locales, mais cela doit être davantage encouragé.

Concernant la coordination des efforts au niveau international pour prévenir l'exploitation sexuelle, les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel (pilier 5), la Pologne devra continuer de collaborer avec les parties prenantes internationales, notamment par l'intermédiaire du Groupe de référence du CAD sur la prévention de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel, pour garantir l'avancée de la mise en œuvre de la Recommandation. La Pologne s'est engagée à coopérer étroitement avec d'autres membres du CAD dans le cadre de la Recommandation (MFA, 2023<sup>[4]</sup>). Pour tenir cet engagement, la Pologne devrait énoncer plus précisément ses priorités et communiquer à leur sujet.

### ***Recommandation sur le renforcement de la société civile en matière de coopération pour le développement et d'aide humanitaire (2021) [OECD/LEGAL/5021]***

Concernant le respect, la protection et la promotion de l'espace civique (pilier 1), la Pologne a pour objectif de promouvoir l'espace civique dans les pays partenaires d'Europe orientale. Dans les quatre pays partenaires prioritaires membres du Partenariat oriental, Polish Aid, le programme de coopération de la Pologne, s'efforce de renforcer la société civile, ce qui passe notamment par des efforts visant à garantir une prise de décision flexible, inclusive, participative et représentative à tous les niveaux de l'administration (MFA, 2021<sup>[5]</sup>). À cet effet, la Pologne a traduit en polonais la Recommandation du CAD et l'a publiée en ligne (Gouvernement de la Pologne, 2022<sup>[6]</sup>)<sup>1</sup>. Elle prévoit également d'entamer un dialogue avec les pouvoirs publics des pays partenaires à travers la préparation de stratégies relatives aux pays partenaires (MFA, 2023<sup>[4]</sup>). Il n'existe aucun élément indiquant l'existence d'une coordination ou d'échange d'informations avec d'autres fournisseurs de coopération ou d'organismes internationaux, régionaux ou nationaux visant à surveiller la situation de l'espace civique dans les pays partenaires et son évolution. En Moldova, les interventions du programme Polish Aid mises en œuvre par l'intermédiaire d'OSC polonaises ne sont pas systématiquement prises en compte dans les systèmes de gestion de l'APD de l'administration, ce qui limite la supervision et la redevabilité.

S'agissant du soutien à la société civile et de la collaboration avec elle (pilier 2), la Pologne considère que les OSC sont des partenaires de mise en œuvre essentiels de Polish Aid. En excluant les financements apportés à la Solidarity Fund PL, considérée par la Pologne comme une OSC dans le cadre de la notification de son APD à l'OCDE, la part des financements accordés au titre de l'APD bilatérale aux OSC et par l'intermédiaire de celles-ci s'est élevée à 7.9 % en moyenne sur la période 2017-21 (OCDE, 2023<sup>[7]</sup>).

En comparaison, la moyenne des membres du CAD était de 14.7 % sur la même période. À ce jour, la Pologne ne contribue pas au budget central des OSC. La Pologne étant soumise à des contraintes juridiques et réglementaires pour apporter un soutien financier aux OSC non polonaises dans les pays partenaires, les OSC polonaises sont tenues de nouer des partenariats avec des institutions et des organisations locales afin de renforcer la société civile dans ces pays.

Conformément à la Recommandation du CAD (paragraphe 3 et 4.a du pilier 2, et paragraphes 3 et 4 du pilier 3), la Pologne est encouragée : à apporter un soutien financier à des acteurs de la société civile plus divers, notamment dans les pays partenaires ; à accroître la disponibilité de formes de soutien direct, souple et prévisible pour les OSC, y compris le soutien aux budgets centraux et/ou le soutien programmatique ; à collaborer avec les OSC pour mettre en œuvre un renforcement mutuel des capacités et remédier à leurs facteurs de vulnérabilité ; et à soutenir des partenariats plus équitables entre les OSC des pays fournisseur et/ou les OSC internationales et les OSC du pays partenaire avec lesquelles elles collaborent.

## Recommandations adoptées par le Conseil de l'OCDE

### *Recommandation du Conseil sur la cohérence des politiques au service du développement durable (2019) [OECD/LEGAL/0381]*

Les documents stratégiques de la Pologne expriment son attachement à la cohérence des politiques au service du développement durable à l'échelle de toute l'administration. Le MAE a pour mission de coordonner les activités de l'administration afin que soient pris en considération les éventuels effets transfrontières ou effets d'entraînement de l'action publique et de la réglementation sur d'autres pays, notamment les pays en développement. Le ministère du Développement économique et de la Technologie, quant à lui, est responsable de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) au niveau national (Gouvernement de la Pologne, 2021<sup>[8]</sup>).

La Pologne a repéré cinq thématiques prioritaires liées à la cohérence des politiques, qui sont énumérées dans ses documents stratégiques relatifs à la coopération pour le développement. En 2023, il s'agit des problématiques suivantes : flux financiers illicites dans les domaines de la lutte contre la fraude fiscale et le blanchiment d'argent ; lutte contre le commerce illicite des espèces de faune et de flore menacées ; mise en œuvre des normes de responsabilité sociale des entreprises ; villes et communautés durables ; et climat, y compris l'environnement naturel et les mers.

Dans ces domaines prioritaires, les activités doivent être mises en œuvre sous l'égide du ministère sectoriel concerné, en lien étroit avec le MAE et en concertation avec les autres ministères. Les sujets prioritaires sont exposés dans le Programme pluriannuel de la Pologne et les plans annuels permettent de mettre à jour périodiquement les informations. Il semble que la coordination entre les ministères sectoriels et le MAE sur ces questions s'organise au cas par cas. Les pouvoirs publics doivent présenter chaque année au Conseil stratégique de la coopération pour le développement les progrès accomplis dans chaque domaine prioritaire (Gouvernement de la Pologne, 2021<sup>[8]</sup>). Compte tenu du fait que ni les débats du Conseil stratégique ni les rapports d'étape ne sont rendus publics, il est difficile de savoir si cette présentation a réellement lieu et dans quelle mesure cela aide véritablement la Pologne à parvenir à des compromis stratégiques. Les responsabilités institutionnelles concernant le suivi des priorités doivent être clarifiées.

L'ensemble des lois et des règlements doivent faire l'objet d'une analyse d'impact de la réglementation, permettant au ministère de l'Économie et du Développement de suivre la mise en œuvre des ODD et d'observer les répercussions de la réglementation au-delà de la sphère de chaque ministère. En dépit de l'engagement pris lors du dernier examen par les pairs, les effets transfrontières de la législation et de la

réglementation polonaises sur les aspirations des autres pays en matière de développement ne sont pas pris en considération.

***Recommandation du Conseil à l'intention des acteurs de la coopération pour le développement sur la gestion du risque de corruption (2016) [OECD/LEGAL/0431]***

La Pologne s'appuie sur des formations en ligne obligatoires sur la lutte contre la corruption, qui sont l'un de ses principaux outils de gestion des risques de corruption lors de ses opérations d'aide au développement et d'aide humanitaire. Ces formations sont associées à des codes de conduite, à des orientations sur la déclaration de patrimoine et à des mécanismes d'alerte et de communication de l'information. Il serait possible de les développer davantage, surtout en ce qui concerne leur application aux partenaires externes et leur utilisation par ces derniers. De plus, il semble que le système polonais de coopération pour le développement n'ait enregistré aucun signalement de cas de corruption ou de détournement intentionnel de ressources au cours des dernières années. Cela soulève des questions au sujet de l'efficacité du système de gestion des risques de corruption. L'expérience acquise par d'autres fournisseurs de coopération indique que l'absence de signalement de cas présumé ou avéré de corruption remet en question l'efficacité des mécanismes de détection et de communication de l'information. Chercher à identifier les obstacles empêchant le signalement des soupçons de corruption afin de mieux les éliminer permettrait d'améliorer le système de gestion des risques.

La Recommandation demande que soient mises en place une évaluation et une gestion dynamiques et systématiques des risques de corruption. L'échelle et la fréquence auxquelles la Pologne évalue les risques de corruption, ainsi que les risques dont la nature n'est pas fiduciaire (comme les conflits d'intérêts, le népotisme, les risques d'atteinte à la réputation, etc.), demeurent incertaines. L'efficacité et l'intégrité de l'APD polonaise seraient probablement renforcées si ces risques étaient couverts de façon plus étendue et systématique.

***Recommandation du Conseil concernant l'évaluation environnementale des projets et programmes d'aide au développement (2020) [OECD/LEGAL/0458]***

Les plans annuels récents précisent qu'avant de lancer un projet, il convient d'analyser sa conformité avec les priorités transversales, et de veiller notamment à ce qu'il ne soit pas nuisible pour l'environnement (MFA, 2022<sup>[9]</sup> ; 2021<sup>[5]</sup>). Cette analyse des effets potentiels sur le climat et l'environnement n'est pas menée pour tous les projets. Les directives concernant l'appel à propositions de 2023 comportent des orientations supplémentaires à l'intention des partenaires expliquant comment la Pologne souhaite voir le climat et l'environnement pris en considération lors de la conception d'un projet. Il reste à voir dans quelle mesure ces directives contribuent à une intégration plus efficace de ces thématiques. En effet, les rapports de suivi montrent que le personnel et les partenaires ne comprennent pas bien comment tenir compte des questions de climat et d'environnement à l'étape de la conception. Parmi les autres obstacles figurent l'absence de consensus quant à la nécessité de renforcer les priorités transversales et le manque de savoir-faire adapté au sein du MAE. La Pologne pourrait solliciter davantage le Secrétariat du CAD et avoir recours dans une plus large mesure aux mécanismes d'examen statistique par les pairs pour améliorer le contrôle et l'utilisation des marqueurs de Rio.

En ce qui concerne les investissements des clients commerciaux financés par la BGK, il existe une obligation de contrôler et de vérifier leurs effets potentiels sur le climat et l'environnement, tant au niveau de la transaction que de l'activité commerciale du partenaire. La procédure de vérification s'inscrit dans le cadre du système de gestion des risques en matière d'environnement, de société et de gouvernance au sens large. Au niveau national, la Pologne s'est fixé des objectifs afin d'améliorer ses efforts de protection de l'environnement et de lutte contre les changements climatiques, et a pris des engagements en matière de neutralité carbone en vertu de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC). Toutefois, Polish Aid n'a pas encore adopté la règle de neutralité climatique des

projets comme principe obligatoire. Le climat, notamment l'environnement et les mers, fait partie des sujets que la Pologne considère comme prioritaires en matière de cohérence des politiques au service du développement.

## Déclarations du CAD de l'OCDE

### *Déclaration du CAD sur une nouvelle approche visant à aligner la coopération pour le développement sur les objectifs de l'Accord de Paris sur les changements climatiques (2021) [OECD/LEGAL/0466]*

Polish Aid considère le climat comme un aspect prioritaire du développement conformément aux accords internationaux, notamment l'Accord de Paris sur les changements climatiques et la Convention sur la diversité biologique. Dans le programme pluriannuel 2021-30, le climat est à la fois un sujet transversal et un domaine prioritaire de l'aide au développement polonaise : les forêts, la biodiversité et les énergies renouvelables font partie des thématiques traitées en priorité par Polish Aid. Le climat est également une priorité de la Pologne au titre de la cohérence des politiques au service du développement. Le pays a pris des engagements concernant la neutralité carbone en vertu de la CCNUCC, mais n'a pas encore adopté la règle de neutralité climatique des projets comme principe obligatoire de l'APD polonaise (MFA, 2023<sup>[4]</sup>).

Le programme pluriannuel actuel (2021-30) contient plusieurs engagements devant être respectés dans le cadre de la coopération pour le développement : ne pas nuire à l'environnement ; considérer les changements climatiques comme des obstacles à la réalisation des ODD ; s'efforcer de réduire les émissions de gaz à effet de serre produites par les activités liées aux projets ; contribuer au fonctionnement efficace de l'économie et de la société face aux changements climatiques ; participer au renforcement des capacités concernant l'utilisation de sources d'énergie renouvelables, l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets ; et promouvoir la gestion durable des ressources naturelles ainsi que la protection de la biodiversité et des écosystèmes.

Les mesures visant à respecter les engagements de la Pologne sont principalement mises en œuvre par l'intermédiaire des appels à propositions annuels concernant l'aide au développement de la Pologne. Dans les faits, la programmation de l'APD polonaise ne reflète pas l'importance accordée par le pays au climat, à la fois comme domaine prioritaire et sujet transversal. En 2020-21, seulement 4.4 % du total de l'aide bilatérale ventilable de la Pologne (6.2 millions USD) étaient axés sur l'environnement et les conventions de Rio (la moyenne du CAD étant de 34.3 %), ce qui représente une baisse par rapport à la proportion de 27.7 % enregistrée en 2018-19 (OCDE, 2023<sup>[10]</sup>).

Le MAE travaille à concevoir des outils permettant d'intégrer plus efficacement la question du climat dans les projets de Polish Aid. Une série de questions destinées aux partenaires de mise en œuvre potentiels a été ajoutée aux formulaires de demande de subvention pour les projets, afin d'inciter les partenaires à tenir compte des considérations climatiques dans leur planification. Il y est notamment demandé si les activités du projet englobent des activités de sensibilisation ou de communication au sujet de l'environnement, et si le projet a pour objectif de renforcer les capacités des communautés locales à s'adapter aux effets des changements climatiques.

## Références

- Gouvernement de la Pologne (2022), « Recommendations of the OECD Development Assistance Committee on the inclusion of civil society in development cooperation and humanitarian aid », Communiqué de presse, <https://www.gov.pl/web/polskapomoc/rekomendacje-komitetu-pomocy-rozwojowej-oecd-w-sprawie-wlaczania-spoleczenstwa-obywatelskiego-we-wspolprace-rozwojowa-i-pomoc-humanitarna>. [6]
- Gouvernement de la Pologne (2021), *The Multiannual Programme for Development Cooperation for 2021-30: Solidarity for Development*, Annex to Resolution No. 11/2021 of the Council of Ministers, January 19, 2021, Gouvernement de la Pologne, <https://www.gov.pl/web/polishaid/the-multiannual-programme-for-development-cooperation-for-2021-2030-solidarity-for-development>. [8]
- MFA (2023), « Poland OECD-DAC Peer Review Self-Assessment », Gouvernement de la Pologne, [https://one.oecd.org/official-document/DCD/DAC/AR\(2023\)1/30/en](https://one.oecd.org/official-document/DCD/DAC/AR(2023)1/30/en). [4]
- MFA (2022), *2023 Development Cooperation Plan*, Gouvernement de la Pologne, <https://www.gov.pl/attachment/5451a61b-1aae-4fc1-9a07-0c563db634a1>. [9]
- MFA (2021), *2022 Development Cooperation Plan 2022*, Gouvernement de la Pologne, <https://www.gov.pl/web/polishaid/programming>. [5]
- OCDE (2023), « Poland », dans *Les profils de coopération au développement*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/e3ce3d47-en>. [10]
- OCDE (2023), *Système de notification des pays créanciers*, OCDE, Paris, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=crs1>. [7]
- OCDE (2022), *Rapport 2022 sur la mise en œuvre de la Recommandation du CAD sur le déliement de l'aide publique au développement*, OCDE, Paris, [https://one.oecd.org/document/DCD/DAC\(2022\)34/FINAL/fr/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC(2022)34/FINAL/fr/pdf). [1]
- ONU (2023), *Pays contributeurs en soldats et policiers (base de données)*, <https://peacekeeping.un.org/fr/troop-and-police-contributors>. [2]
- Solidarity Fund (2021), *Code of Conduct: To Prevent Discrimination and Harassment, Including Sexual Harassment, at Solidarity Fund PL*, Solidarity Fund, <https://solidarityfund.pl/wp-content/uploads/2021/11/SFPL-code-of-conduct-against-harassment-and-discrimination.pdf>. [3]

## Notes

- <sup>1</sup> Voir : <https://www.gov.pl/web/polskapomoc/rekomendacje-komitetu-pomocy-rozwojowej-oecd-w-sprawie-wlaczania-spoleczenstwa-obywatelskiego-we-wspolprace-rozwojowa-i-pomoc-humanitarna#:~:text=Rekomendacje%20Komitetu%20Pomocy%20Rozwojowej%20OECD%20w%20sprawie%20w%C5%82%C4%85czenia,Development%20Co-operation%20and%20Humanitarian%20Assistance%2C%20OECD%2FLEGAL%2F5021%20OECD%E2%80%8B%20LEGAL-5021-PL.pdf%200.41MB> et <https://zagranica.org.pl/rekomendacje-dac-ws-wlaczania-spoleczenstwa-obywatelskiego-we-wspolprace-rozwojowa>.

# Annexe C. Organisations consultées lors de l'examen par les pairs

## Organisations consultées en Pologne

### *Autorités publiques*

1. Agence gouvernementale des réserves stratégiques
2. Agence nationale polonaise pour les échanges universitaires (NAWA)
3. Banque centrale de Pologne
4. Banque de développement polonaise (Bank Gospodarstwa Krajowego, BGK)
5. Bureau du maréchal de la voïvodie des Basses-Carpates
6. École nationale d'administration publique (KSAP)
7. École principale de sapeurs-pompiers (SGSP)
8. Ministère du Climat et de l'Environnement
9. Ministère des Fonds de développement et de la Politique régionale
10. Ministère du Développement et de la Technologie
11. Ministère de l'Éducation et des Sciences
12. Ministère des Finances
13. Ministère des Affaires étrangères
14. Ministère de la Santé
15. Ministère de l'Intérieur et de l'Administration
16. Quartier général national des sapeurs-pompiers d'État

### *Organisations de la société civile et autres acteurs*

17. Caritas Poland
18. Centre for Eastern Studies
19. Fondation ADRA Pologne
20. Fundacja Dobra Wola
21. Grupa Zagranica
22. Klub Inteligencji Katolickiej (KIK)
23. Ordre de Malte (Fundacja Pomoc Maltańska-Maltańska Służba Medyczna)
24. Centre polonais d'aide internationale (PCPM)
25. Action humanitaire polonaise (PAH)
26. Institut polonais des affaires internationales (PISM)
27. Stowarzyszenie Leczymy z Misją

- 28. Université de Varsovie
- 29. Université de Wrocław

## Organisations consultées en République de Moldova

### *Autorités moldaves*

- 30. Agence de développement régional du Sud
- 31. Maire de Cimişlia
- 32. Ministère de l'Énergie
- 33. Ministère des Finances
- 34. Ministère des Infrastructures et du Développement régional
- 35. Ministère des Affaires internes

### *Autorités polonaises et autres fournisseurs de coopération pour le développement en Moldova*

- 36. Coordinateur résident des Nations Unies
- 37. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- 38. Délégation de l'Union européenne
- 39. Banque européenne pour la reconstruction et le développement
- 40. Banque européenne d'investissement
- 41. Ambassade de Pologne, Chisinau
- 42. Solidarity Fund PL en République de Moldova
- 43. Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)

### *Organisations de la société civile et autres acteurs en Moldova*

- 44. Congrès des Ukrainiens en République de Moldova
- 45. Fondation iHelp
- 46. Groupe d'action locale
- 47. Mostenitorii
- 48. Réseau national LEADER

## Autres organisations consultées pour l'examen

- 49. Bureau du Gouverneur de Guria, Géorgie
- 50. Caritas Jérusalem
- 51. Commission européenne
- 52. Ministère du Développement régional et des Infrastructures de la Géorgie
- 53. Instytut Pracy i Edukacji
- 54. Comité international de la Croix-Rouge (CIRC)
- 55. Southern Tanzania Elephant Program (STEP)

56. Programme des Nations Unies pour le développement, Centre régional à Istanbul (Istanbul Regional Hub)
57. Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA)
58. Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)
59. Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)
60. Fonds international de Visegrád
61. Programme alimentaire mondial

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

## POLOGNE

Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE mène tous les cinq à six ans un examen par les pairs qui passe en revue les efforts de coopération pour le développement de chacun de ses membres. Ces examens visent à améliorer la qualité et l'efficacité de leur coopération, en mettant en évidence les bonnes pratiques et en recommandant des améliorations. Membre du CAD depuis 2013, la Pologne a aligné son Programme pluriannuel 2021-2030 sur l'Agenda 2030, sous la direction du ministère des Affaires étrangères (MAE). En s'appuyant sur les recommandations formulées lors du premier examen par les pairs de la Pologne en 2017, celui-ci identifie les moyens pour le système polonais de coopération au développement de travailler de façon plus efficace, de mieux programmer l'APD bilatérale et de renforcer ses partenariats multilatéraux et avec la société civile. Il recommande de passer d'un système d'appels à propositions annuels à un modèle de partenariats plus durable, de renforcer la capacité du MAE à se coordonner avec les acteurs des pays partenaires et de mieux aligner l'engagement international de la Pologne avec ses engagements en faveur du développement durable.

