



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

**CORÉE
2024**

**Examens de l'OCDE
sur la coopération
pour le développement :
Corée
2024**

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 (2024), *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement : Corée 2024*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/3547c1cc-fr>.

ISBN 978-92-64-38271-8 (imprimé)

ISBN 978-92-64-51399-0 (PDF)

ISBN 978-92-64-71391-8 (HTML)

ISBN 978-92-64-88713-8 (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.

© OCDE 2024

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 ([https://one.oecd.org/document/DCD/DAC\(2022\)57/FINAL/fr/pdf?#page=17](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC(2022)57/FINAL/fr/pdf?#page=17)). Ils mettent désormais l'accent sur les bonnes pratiques et les pratiques innovantes, et proposent des solutions face aux principaux défis auxquels sont confrontés les membres autour de plusieurs thématiques sélectionnées, en recommandant des améliorations. Ces thématiques sont retenues après consultation des représentants du membre examiné et de ses partenaires.

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

Afin de favoriser l'apprentissage entre membres du CAD, le rapport met en lumière plusieurs bonnes pratiques du membre examiné, dont pourraient s'inspirer d'autres membres du CAD et acteurs du développement. Ces bonnes pratiques sont présentées plus en détails sur le site « Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement » (TIPs) (www.oecd.org/cooperation-developpement-apprentissage), une plateforme en ligne d'apprentissage entre pairs qui propose des pistes pour renforcer l'efficacité des politiques, des systèmes et des partenariats. Ce rapport d'examen par les pairs est complété par le profil de la coopération pour le développement de la Corée (<https://doi.org/10.1787/d919ff1a-en>), 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 Corée et des évaluations écrites émanant de plus de 24 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 Corée et en Ouzbékistan (énumérés à l'Annexe B). Le travail a été examiné lors de la réunion du CAD du 19 mars 2024 et révisé pour intégrer les commentaires. Il reproduit, dans la section intitulée "Recommandations du CAD issues de l'examen par les pairs de la Corée" les recommandations approuvées par le Comité par procédure écrite le 22 mars 2024.

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 l'Australie (Dirk Platzen, Délégation australienne auprès de l'OCDE, et Nicola Ross, Ministère des affaires étrangères et du commerce) et de l'Union européenne (Jose Roman Leon Lora, Délégation de l'Union européenne auprès de l'OCDE, et Gonzalo Serrano, Commission européenne). Au sein de la Direction de la coopération pour le développement (DCD) de l'OCDE, Emily Bosch, était l'analyste principale pour l'examen, aux côtés de Jieun Kim, analyste des politiques. Renwick Irvine, chef de l'équipe Examens 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. Susan Sachs en a assuré l'édition dans sa version originale en anglais, Florence Bernard 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, notamment la division du Financement du développement durable et l'équipe du Partenariat mondial pour la coopération efficace au service du développement et l'OCDE, en particulier la direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales, la direction des affaires financières et des entreprises, la direction des affaires juridiques, la direction de la gouvernance publique, la direction de l'environnement, la direction des relations mondiales et de la coopération, la direction des échanges et de l'agriculture, le centre de développement, le groupe d'action financière et le réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales. Les contributions écrites de 24 partenaires de la Corée (organisations non gouvernementales, représentants de la société civile, secteur privé, groupes de réflexion et organisations multilatérales) ont contribué à cibler et à enrichir l'examen, notamment une contribution écrite du Conseil des ONG coréennes pour les coopérations de développement outre-mer (KCOC).

L'Examen par les pairs consacré à la Corée a bénéficié tout au long du processus du concours dévoué des représentants du ministère des Affaires étrangères, l'Agence coréenne de coopération internationale, le Bureau de coordination des politiques gouvernementales, le ministère de l'Économie et des Finances et la Banque coréenne d'import-export. L'équipe d'évaluation souhaite également remercier l'ambassade de Corée en Ouzbékistan et les bureaux de la KOICA et de la KEXIM pour avoir accueilli l'équipe d'évaluation, partagé leurs réflexions et assuré un contact harmonieux avec les homologues locaux.

Table des matières

Avant-propos	3
Remerciements	5
Sigles et abréviations	9
Résumé	10
Les recommandations du CAD à l'intention de la Corée	13
Conclusions	17
Contexte	18
En tant qu'acteur du développement mondial, la Corée œuvre pour assurer la cohérence de ses politiques	20
Un système de coopération au développement à la hauteur de l'ambition de la Corée	29
Gestion axée sur les résultats et sur l'impact en matière de développement durable	42
Capacités en ressources humaines et écosystème du développement	48
Encourager la mobilisation de ressources financières supplémentaires pour relever les défis mondiaux	54
Références	61
Notes	65
Annex A. Progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations de l'examen par les pairs de 2018	71
Annex B. Progrès accomplis au regard des instruments juridiques de l'OCDE sous la responsabilité du CAD	74
References	79
Notes	79
Annex C. Organismes consultés lors de l'examen par les pairs	81
GRAPHIQUES	
Graphique 1. Architecture du système de coopération au développement de la Corée	20
Graphique 2. Le Quatrième Plan de base de la Corée pour un développement durable comprend quelques cibles des ODD coréens liées aux activités internationales	24

Graphique 3. L'augmentation significative des apports d'APD liés au climat en 2021 est due principalement à la hausse des prêts axés sur l'adaptation au changement climatique	26
Graphique 4. Les différentes stratégies de développement de la Corée	34
Graphique 5. APD de la Corée par entité publique et par modalité de coopération, 2021-22	36
Graphique 6. La Corée pourrait mobiliser davantage le secteur privé grâce à des flux d'investissements étrangers	55
Graphique 7. Le programme d'innovation pour le développement de la KOICA et ses programmes adaptés au secteur privé et à différents types d'entreprises	58

INFOGRAPHIES

Infographie 1. Points clés de l'examen par les pairs de la coopération pour le développement de la Corée de 2024	15
Infographie 2. La coopération coréenne pour le développement en un coup d'œil	16

TABLEAUX

Tableau 1. Effectifs chargés de la coopération pour le développement dans les services centraux et dans les bureaux locaux, par ministère/organisme	50
---	----

ENCADRÉS

Encadré 1. Stratégie verte et Cadre de lutte contre les effets du changement climatique du FCDE	28
Encadré 2. La subvention coréenne pour le déploiement de cinq centres d'enseignement et de formation technique professionnelle (EFTP) en Ouzbékistan	32
Encadré 3. Les efforts du BCP pour évaluer les capacités de gestion des performances dans l'ensemble de l'administration publique	35
Encadré 4. Constituer un vivier d'évaluateurs externes pour les opérations de prêt du FCDE	40
Encadré 5. Rapport de la KOICA sur les enseignements tirés	46
Encadré 6. Le plan de la Corée en matière de ressources humaines pour 2022 : poser les fondements d'une professionnalisation systématique et d'un solide écosystème de coopération au développement	50
Encadré 7. La KOICA s'appuie sur diverses modalités de partenariat pour soutenir des initiatives innovantes du secteur privé	59

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
BCP	Bureau de coordination des politiques publiques
CAD	Comité d'aide au développement (OCDE)
CCID	Comité de la coopération internationale pour le développement
COVID-19	Coronavirus (SARS-CoV-2)
FCDE	Fonds de coopération pour le développement économique
KEXIM	Banque d'import-export de Corée
KOICA	Agence coréenne de coopération internationale
MAE	Ministère des Affaires étrangères
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
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
UE	Union européenne

Signes utilisés :

KRW	Won sud-coréen
USD	Dollar américain

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

Taux de change annuel moyen : 1.00 USD = 1 312.74 KRW

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1 160.59	1 130.64	1 100.19	1 165.29	1 180.13	1 144.46	1 291.41

Résumé

Quatorze ans après son adhésion au CAD en 2010, la Corée se trouve à un moment charnière : elle accroit rapidement son aide publique au développement (APD) et s'emploie à aligner ses intérêts et ses ambitions sur les valeurs mondiales afin d'assumer davantage de responsabilités à l'échelle mondiale, comme le précisent sa Troisième Stratégie à moyen terme et le plan stratégique du Président Yoon. L'histoire de la Corée dans le domaine du développement explique le soutien constant de l'opinion publique à l'égard de sa coopération au développement, qui poursuit sa croissance. Le budget d'APD approuvé pour 2024, qui s'élève à 4.8 milliards USD, représente une augmentation de 31.1 % par rapport à 2023 et une somme qui dépasserait 0.25 % du revenu national brut (RNB) du pays. En 2022, l'APD représentait 0.17 % du RNB. Bien que la Corée ne fixe plus d'objectif d'APD par rapport au RNB, elle est en bonne voie pour atteindre son objectif précédent, à savoir consacrer 0.30 % de son RNB à l'APD, d'ici 2030.

La Corée pourrait s'efforcer d'étendre son influence et son empreinte mondiales dans le domaine de la coopération au développement par l'instauration d'un dialogue et de partenariats plus stratégiques avec les principaux partenaires bilatéraux et multilatéraux – qui seront susceptibles d'être d'importants vecteurs en la matière à court terme. Compte tenu de l'augmentation de l'APD, il sera important que la Corée prenne en compte la capacité des différents partenaires à absorber un budget d'APD nettement plus important en utilisant toute la gamme des instruments et modalités disponibles. Outre les dispositifs d'aide sous forme de dons, de coopération technique et de prêts pour des projets d'infrastructures, ces instruments incluent également les prêts axés sur des programmes ou des politiques accordés par le Fonds de coopération pour le développement économique (FCDE), qui ont initialement permis de combler rapidement les déficits de financement pendant la pandémie de COVID.

La loi-cadre de 2022 sur le développement durable a le potentiel d'induire une plus grande cohérence entre les politiques nationales et internationales, étant donné qu'elle stipule que le développement économique de la Corée ne doit pas se faire au détriment de l'environnement et de la justice sociale d'autres pays. Afin d'adopter des politiques plus favorables au développement et plus cohérentes, la Corée devrait étudier les effets transnationaux des politiques nationales et pour ce faire, rendre pleinement opérationnel le Conseil national du développement durable – placé sous l'égide du Cabinet de la Présidence, dont la mission est d'analyser les plans de mise en œuvre des ministères. La Corée pourrait également encourager le Comité de la coopération internationale pour le développement (CCID) à mieux faire connaître les effets des politiques nationales sur les pays en développement.

La Corée a mis davantage l'accent sur le financement climatique et sur la prise en compte des questions environnementales dans l'APD comme pilier central de son action climatique extérieure, ainsi qu'en témoigne la récente augmentation de la proportion de l'APD liée au climat, qui est passée à 35 %, soit au-dessus de la moyenne des pays du CAD qui s'établit à 29 %. En s'appuyant sur sa Stratégie pour l'APD du nouveau pacte vert et à mesure qu'elle déploie le Cadre pilote de lutte contre les effets du changement climatique du FCDE, la Corée pourrait, en complément de ses efforts visant à augmenter les volumes d'APD liée au climat, étendre cette approche à tous les secteurs de l'administration coréenne. Elle inscrirait ainsi une continuité de l'action publique dans l'ensemble de cette administration et au-delà.

La Corée oriente en grande partie son APD bilatérale vers les pays dont les besoins sont les plus criants et pourrait tabler sur cette base pour renforcer l'engagement de ses partenaires. Les stratégies de partenariat avec les pays ne définissent généralement pas de théorie du changement reliant les domaines prioritaires à la réduction de la pauvreté, mais il existe des exemples intéressants où la Corée s'efforce d'atteindre les personnes laissées de côté tout en prenant des mesures pour assurer la durabilité grâce à des politiques publiques complémentaires et de soutien. Il n'en demeure pas moins que le renforcement des capacités et de la redevabilité des pays partenaires leur permettant d'assurer une gestion axée sur les résultats et de pérenniser leurs programmes demeure un défi de taille. Un dialogue plus en amont et plus régulier dans les pays partenaires sur le contexte politique global pourrait, à terme, contribuer à renforcer la durabilité et l'efficacité des investissements de la Corée. Pour s'adapter plus rapidement à l'évolution des priorités et des besoins, il faudra aussi disposer de systèmes et de structures plus réactifs. Le meilleur moyen d'y parvenir serait sans doute de déléguer davantage de responsabilités aux bureaux locaux de l'Agence coréenne de coopération internationale (KOICA) et de la Banque d'import-export de Corée (KEXIM).

Le projet de budget 2024, qui prévoit que l'aide humanitaire sera plus que doublée, constitue une réponse appréciable face à des besoins croissants. Depuis l'Examen par les pairs de 2018, la Corée a élaboré un plan de mise en œuvre de l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix, elle a révisé sa stratégie d'aide humanitaire et modifié récemment la loi relative à l'aide humanitaire d'urgence afin d'élargir le périmètre des activités humanitaires sur le plan juridique. La Corée peut s'appuyer sur ces solides éléments pour envisager une intervention intergouvernementale plus globale face aux crises et mettre en œuvre l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix.

Le gouvernement coréen a clairement défini ses partenariats avec la société civile au moyen d'un nouveau plan d'action et de mise en œuvre – une véritable avancée depuis l'examen par les pairs de 2018. Les financements d'APD à destination de la société civile, qui ne représentent que 2 % de l'APD bilatérale, sont inférieurs à la moyenne des pays du CAD. Cette nouvelle orientation offre donc l'occasion de renforcer la capacité de la société civile coréenne à produire des résultats concrets. Il est possible d'inciter davantage la société civile coréenne à établir des partenariats avec la société civile régionale ou locale, qu'elle ne soutient pas directement, afin de contribuer au renforcement des capacités mutuelles et de permettre de favoriser davantage le développement mené localement.

L'expérience et l'expertise intergouvernementales que la Corée apporte est une force, mais avec 45 ministères et agences différents, elle soulève également des risques en termes de qualité et d'impact de la coopération coréenne au développement, qui ne cesse de croître. Un leadership fort du cabinet du Premier ministre (Bureau de coordination des politiques publiques), en collaboration avec le ministère des Affaires étrangères, le ministère de l'Économie et des Finances et les ministères sectoriels, est essentiel pour concrétiser l'ambition de la Corée d'accroître l'APD en s'appuyant sur les objectifs et résultats à moyen terme. C'est pourquoi le Comité d'experts en évaluation, qui relève du CCID, a commandé un examen des capacités institutionnelles dans l'ensemble de l'administration afin de repérer les lacunes en matière de gestion des performances. Cet examen est l'occasion d'orienter en priorité les hausses d'APD vers les agences d'exécution affichant une qualité et des capacités importantes en matière de gestion des performances, et également de tirer parti des atouts de la KOICA et de la KEXIM dans la gestion et l'évaluation des performances, afin d'encourager la mise en œuvre et l'assurance qualité de l'APD dans l'ensemble de l'administration.

L'importance que la Corée accorde à la redevabilité mériterait d'être conciliée avec la mise en place de possibilités d'apprentissage en la matière dans l'ensemble du système. Certains organes publics en Corée effectuent des audits en plus des évaluations. Organiser de tels contrôles chaque année et y donner suite demande un temps considérable, aux dépens d'autres tâches. La composante d'apprentissage de la gestion des performances pourrait être améliorée en communiquant plus clairement

sur la contribution qu'apporte la Corée au développement durable et en partageant les enseignements tirés par l'ensemble des organismes d'exécution.

Comme en témoigne la révision de la loi-cadre de 2020, la Corée compte adopter une approche plus cohérente dans l'ensemble de l'administration pour mettre en œuvre un budget plus conséquent. Cette révision a renforcé la fonction d'intégration et de coordination du CCID, qui a piloté un regroupement stratégique des dons, des prêts et des apports d'APD publics et privés provenant de nombreuses entités publiques coréennes gérant de l'APD dans le but d'accroître l'envergure des projets et de tirer parti des synergies. Tandis que les projets de programmes intégrés continuent d'être perfectionnés, la Corée devrait s'appuyer sur les enseignements tirés de ce projet pilote et sur les travaux des comités des dons et des prêts, mis sur pied par le ministère des Affaires étrangères et le ministère de l'Économie et des Finances, pour mieux lier et étaler les investissements, afin de déterminer comment augmenter les gains d'efficacité et produire un impact plus marqué, y compris en déléguant davantage de responsabilités aux pays pour définir la portée, proposer, co-crée, gérer et adapter des programmes intégrés à grande échelle.

L'assurance de disposer de suffisamment de ressources humaines est un défi majeur à l'heure où la Corée accroît son APD. Le renforcement des liens et la collaboration avec la société civile, le monde universitaire, les sous-traitants et le secteur privé devraient contribuer à élargir le vivier de spécialistes du développement. Le plan interinstitutions conjoint de la Corée visant à favoriser et à augmenter, en 2022, le nombre de professionnels de l'APD pourrait permettre une plus grande mobilité entre les ministères et les organismes d'exécution. Il sera essentiel de disposer d'un plus grand nombre d'experts de haut niveau et sectoriels dans les missions à l'étranger et les bureaux locaux pour que la Corée puisse garantir et renforcer les partenariats ainsi que la pérennité des activités dans les pays où elle intervient. L'accroissement des volumes d'APD devrait créer des opportunités plus nombreuses et de meilleure qualité pour le personnel employé localement.

Les efforts de mobilisation du secteur privé devront être soutenus par une volonté politique d'accroître la tolérance au risque et d'abandonner progressivement l'aide liée, en s'appuyant sur les outils dont dispose déjà la KEXIM. Un secteur privé davantage engagé sera déterminant pour concrétiser la hausse prévue de l'APD coréenne. Des partenariats stratégiques et des cofinancements avec des banques multilatérales de développement (BMD) et des institutions de financement du développement bilatérales sont à l'étude comme moyen efficace d'accroître rapidement les opérations et la mobilisation du secteur privé. Les opérations de financement mixte pourraient également être multipliées sur la base de l'expérience acquise par la KOICA en matière de programmes avec le secteur privé, notamment son Programme d'innovation pour le développement. Son secteur privé dynamique place également la Corée dans une excellente position pour mener des discussions sur la conduite responsable des entreprises dans les pays partenaires où elle est présente.

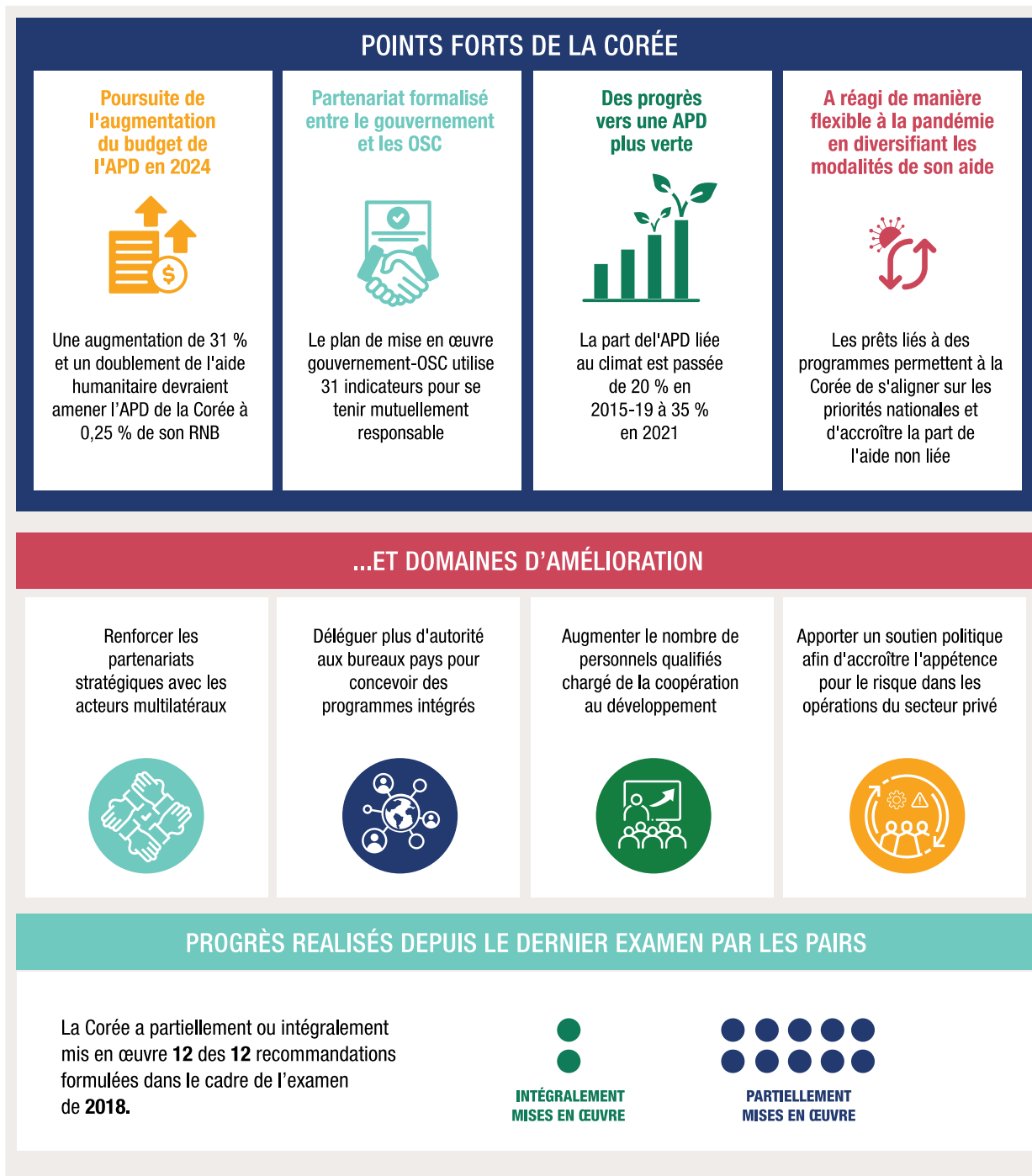
Les recommandations du CAD à l'intention de la Corée

1. La Corée devrait mettre en œuvre sa loi-cadre de 2022 sur le développement durable afin de renforcer la cohérence de ses politiques au service du développement durable et :
 - a. rendre pleinement opérationnel le Conseil national du développement durable afin de coordonner les politiques nationales et internationales et leurs effets quant à la réalisation des Objectifs de développement durable ;
 - b. s'appuyer sur le mandat du Conseil national pour passer en revue les plans de mise en œuvre des ministères, et examiner et prendre en compte les effets transnationaux des politiques nationales sur les pays en développement, en commençant par quelques domaines clés ;
 - c. mettre à profit le rôle du CCID pour intégrer la dimension du développement dans les délibérations interministérielles sur l'action publique.
2. La Corée devrait renforcer ses partenariats stratégiques et son dialogue avec les banques multilatérales de développement, d'autres partenaires multilatéraux et bilatéraux, au-delà du niveau actuel d'engagement principalement axé sur le soutien aux projets, de façon à gagner en influence et à renforcer la confiance, conformément à l'ambition de la Corée de porter son APD à l'échelle supérieure.
3. En s'appuyant sur sa Stratégie d'APD verte, la Corée devrait intégrer des considérations climatiques dans l'ensemble des ministères et organismes d'exécution, y compris en intensifiant ses efforts de déploiement du Cadre pilote de lutte contre les effets du changement climatique du FCDE et le Cadre de gestion des résultats climatiques de la KOICA.
4. La Corée devrait tenir compte de l'examen des capacités mené dans l'ensemble de l'administration, ainsi que des données factuelles et des enseignements tirés des évaluations, pour accorder en priorité des augmentations d'APD à des agences d'exécution affichant des capacités importantes en matière de gestion des performances, conformément aux objectifs de la Troisième Stratégie à moyen terme.
5. Le pays devrait allouer les augmentations d'APD en fonction des besoins et de la capacité d'absorption des partenaires, en les incitant à faire pleinement usage des modalités existantes, y compris des prêts liés aux programmes et du dialogue sur les politiques à suivre.
6. Afin d'améliorer l'efficacité et la durabilité, la Corée devrait engager un dialogue stratégique plus en amont et plus régulier avec les autorités, partenaires et parties prenantes des pays partenaires sur les processus de réforme plus larges et l'environnement politique, en vue d'une meilleure viabilité financière de sa programmation, en utilisant les mécanismes de coordination existants lorsque cela est possible.
7. La Corée devrait renforcer la capacité de la société civile coréenne à produire des résultats avec efficacité et encourager l'établissement de partenariats avec la société civile locale afin d'élargir la

portée des programmes coréens, de renforcer les capacités locales et de favoriser un développement mené par les acteurs locaux.

8. En s'appuyant sur les enseignements tirés du projet pilote du CCID visant à créer des programmes intégrés et sur les travaux des comités des dons et des prêts, mis sur pied par le ministère des Affaires étrangères et le ministère de l'Économie et des Finances, pour rapprocher programmes et les séquencer, la Corée devrait déléguer davantage de pouvoirs aux bureaux locaux des pays partenaires afin d'approfondir le dialogue au niveau des pays, notamment en leur déléguant davantage d'autorité pour définir la portée, proposer, co-crée, gérer et adapter des programmes intégrés à grande échelle.
9. La Corée devrait affecter davantage d'agents qualifiés dans le domaine du développement dans l'ensemble de l'administration afin de déployer à plus grande échelle des programmes de qualité. En particulier, les pouvoirs publics devraient trouver des moyens d'inciter à allonger les périodes entre les rotations de personnel en postes dans la coopération au développement, afin de contribuer à nouer des relations de confiance et à bâtir des partenariats plus solides, de grossir le nombre d'agents travaillant dans les pays partenaires, et d'encourager le recrutement de personnel au niveau local tout en lui donnant davantage d'autonomie pour assurer une forte présence dans les pays.
10. Afin de poursuivre l'expansion des activités du secteur privé et la mobilisation de financements privés, y compris auprès d'investisseurs locaux dans les pays partenaires, la Corée devrait :
 - a. donner une impulsion politique à haut niveau et signaler qu'elle est favorable à ce que les organismes d'exécution montrent une plus grande propension au risque en ce qui concerne les activités du secteur privé ;
 - b. continuer de développer les modalités de l'aide non liée, notamment le cofinancement avec les BMD et le soutien budgétaire, afin d'améliorer l'environnement pour les entreprises dans les pays partenaires ;
 - c. continuer d'encourager les projets pilotes de financement mixte, notamment par le biais de programmes et de dispositifs qui intègrent des prêts, des dons, de l'assistance technique et l'échange de connaissances entre organismes.

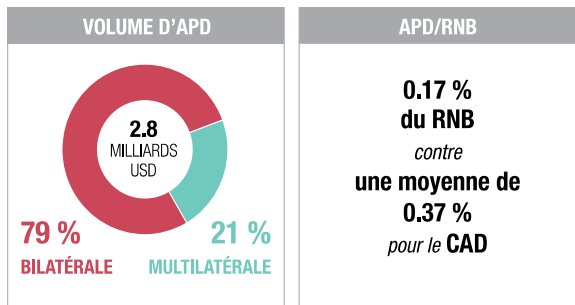
Infographie 1. Points clés de l'examen par les pairs de la coopération pour le développement de la Corée de 2024



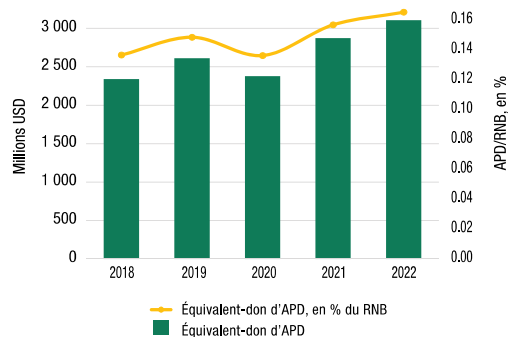
Infographie 2. La coopération coréenne pour le développement en un coup d'œil

Versements bruts en millions USD et à prix constants de 2021, sauf mention contraire

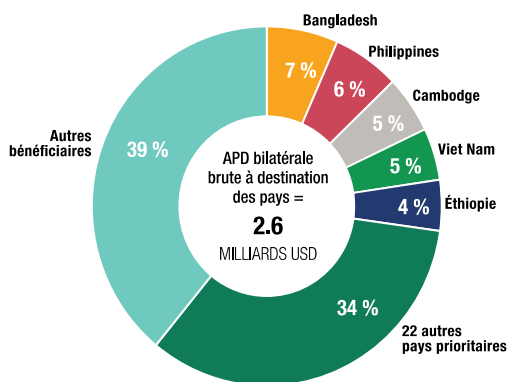
L'APD CORÉENNE EST PRINCIPALEMENT BILATÉRALE ET LA CORÉE S'EST CLASSÉE AU 29^e RANG DES 31 PAYS DU CAD EN TERMES DE POURCENTAGE DU RNB CONSACRÉ À L'APD EN 2022
Prix courants de 2022



EN 2022, LE VOLUME D'APD DE LA CORÉE ET LA PART DU RNB CONSACRÉE À L'APD ONT ATTEINT DES NIVEAUX RECORD

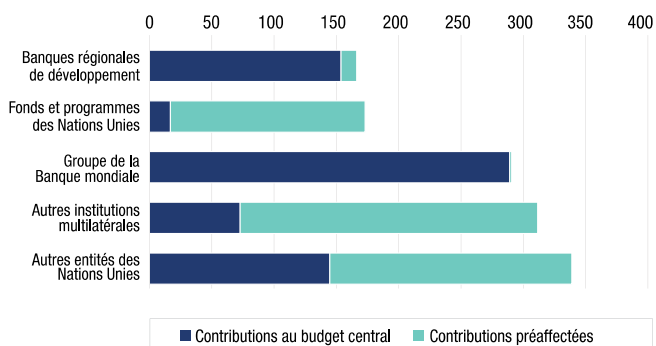


PRÈS DES DEUX TIERS DE L'APD BILATÉRALE CORÉENNE CIBLÈNT 27 PAYS PRIORITAIRES
Moyenne 2021-22

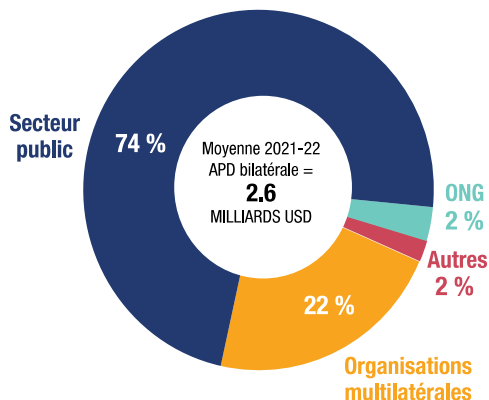


LES BANQUES MULTILATÉRALES DE DÉVELOPPEMENT REÇOIVENT L'ESSENTIEL DE L'APD MULTILATÉRALE CORÉENNE DISPENSÉE SOUS FORME DE CONTRIBUTIONS AU BUDGET CENTRAL

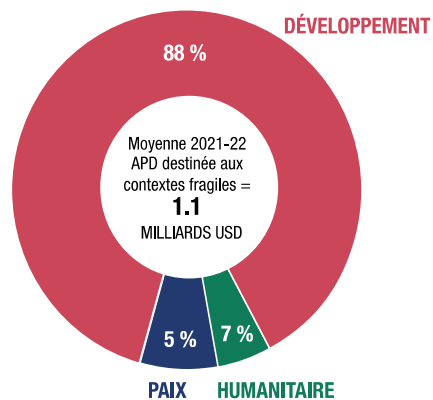
La moitié des fonds préaffectés importants destinés au système des Nations Unies sont des financements humanitaires



45 ENTITÉS PUBLIQUES GÈRENT L'APD BILATÉRALE CORÉENNE, ET SEULEMENT 2 % DE CETTE AIDE SONT ACHEMINÉS PAR L'INTERMÉDIAIRE D'ONG
% versements bruts



DANS LES CONTEXTES FRAGILES, LA CORÉE PRIVILÉGIE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT



Conclusions

Ce rapport présente les conclusions de l'examen par les pairs de la coopération pour le développement 2024 de la République de Corée (ci-après la Corée) et inclut les recommandations pertinentes de l'examen par les pairs approuvés par le Comité d'aide au développement (CAD). Conformément à la méthodologie de 2021, il ne couvre pas toutes les composantes du cadre d'analyse applicable aux examens par les pairs, mais se concentre sur cinq domaines de la coopération au développement, qui ont été sélectionnés en concertation avec les partenaires de la Corée et les représentants des autorités coréennes. Le rapport analyse tout d'abord l'architecture et les systèmes généraux de coopération au développement et d'aide humanitaire de la Corée en tant qu'acteur du développement mondial soucieux d'assurer la cohérence de ses politiques. Il examine ensuite si la Corée est en mesure de concrétiser son ambition et de mettre en œuvre son programme de coopération au développement en expansion. Le rapport examine en outre la façon dont la Corée applique une gestion axée sur les résultats et sur l'impact en matière de développement durable, ainsi que ses capacités en matière de ressources humaines et les moyens qui lui permettraient de mobiliser les ressources financières additionnelles pour relever les défis mondiaux. Pour chacun de ces domaines, le rapport détermine quels sont les points forts de la Corée et les défis qu'il lui faut relever, ainsi que les éléments qui lui permettent d'obtenir des résultats et les risques et perspectives qui se profilent à l'horizon.

Contexte

Situation politique

Le régime de la République de Corée (la Corée) est présidentiel. Le Président, élu pour un mandat unique de cinq ans, dispose de pouvoirs exécutifs considérables et nomme à la fois le Premier ministre et le Conseil d'État ou cabinet.

Deux grands partis politiques, le Parti démocratique de Corée (DPK), de tendance libérale, et le parti conservateur au pouvoir, le Parti du pouvoir au peuple (PPP), dominent le paysage politique. Yoon Suk Yeol, l'actuel président membre du PPP, a été élu en 2022. La Corée est dotée d'un parlement monocaméral, l'Assemblée nationale, qui compte 300 membres élus pour un mandat de quatre ans. Le DPK est actuellement majoritaire à l'Assemblée nationale. Les prochaines élections législatives se tiendront le 10 avril 2024.

La politique étrangère du gouvernement de Yoon Suk Yeol repose sur l'ambition de devenir un État pivot d'envergure mondiale contribuant à la liberté, à la paix et à la prospérité. Elle reflète l'engagement de la Corée à jouer un rôle plus actif dans la promotion de ces questions dans le monde.

Situation économique

En 2023, la Corée s'est classée au 13^e rang des puissances économiques mondiales et au 4^e rang des puissances asiatiques. Ce pays, l'un des plus pauvres de la planète dans les années 50, a opéré une transformation économique rapide, se propulsant au niveau des pays à revenu élevé. La Corée, qui est passée du statut de bénéficiaire de l'aide publique au développement (APD) à celui de pays donneur, est un exemple inspirant pour les pays en développement.

La croissance du produit intérieur brut (PIB) devrait s'établir à 1.5 % en 2023 (soit un recul par rapport aux 2.6 % enregistrés en 2022) et à 2.1 % en 2024. L'Assemblée nationale a approuvé un budget plus limité pour 2023, qui reflète la priorité du nouveau gouvernement de s'attaquer à la dépendance croissante à la dette.

Dans un contexte de vieillissement démographique rapide, l'assainissement budgétaire devrait se poursuivre. Le projet de budget d'APD pour 2024 prévoyait une augmentation de 44 %, mais finalement une augmentation de 31.1 % a été approuvée. La pression qui pèse sur des ressources humaines déjà limitées va s'accroître, la probabilité étant faible de voir les effectifs de la fonction publique augmenter au même rythme (OCDE, 2023, pp. 186-188^[1]).

En même temps, le budget global pour 2024 prévoit une augmentation de 2.8 % par rapport au budget précédent – soit la plus faible augmentation des dépenses publiques depuis près de deux décennies (Kim, 2023^[2]).

La coopération au développement en Corée

La coopération au développement en Corée bénéficie d'un large soutien de l'ensemble des partis politiques, le gouvernement et les citoyens coréens tenant à partager leur propre expérience en matière de développement avec d'autres pays ; une enquête récente indique toutefois que le soutien de l'opinion publique tend à diminuer, autour d'un peu moins de 80 % en 2022 (Korea Institute for International Economic Policy, 2023^[3]). La Corée est devenue membre de l'OCDE en 1996 et du Comité d'aide au développement (CAD) en 2010. Quatorze ans après son adhésion au CAD, elle s'efforce d'assumer une plus grande responsabilité dans la coopération internationale dans le domaine du développement.

Depuis l'examen par les pairs 2018 du CAD de l'OCDE, la Corée a posé les fondements d'une architecture solide en matière institutionnelle et d'action publique à la suite de la révision, en 2020, de la loi-cadre sur

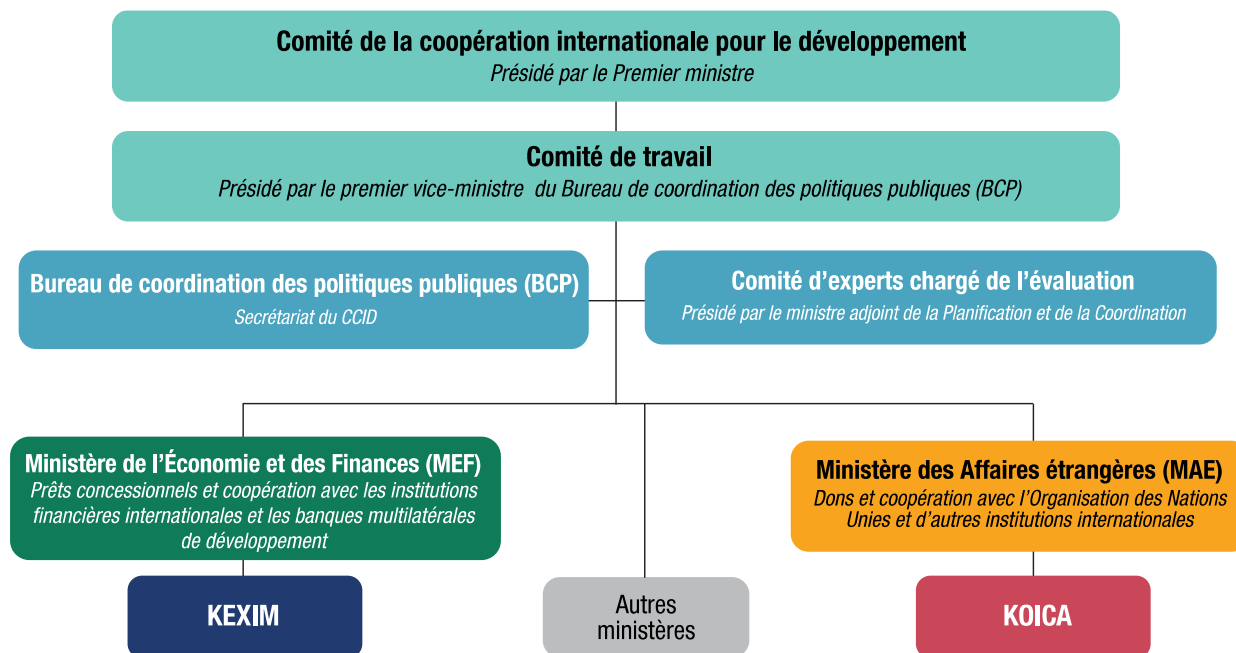
la coopération internationale en matière de développement, qui renforce la fonction d'intégration et de coordination du Comité de la coopération internationale pour le développement (CCID) et élargit son secrétariat, assuré par le Bureau de la coopération internationale pour le développement. Le CCID compte 29 membres, dont le Premier ministre, qui en assure la présidence, 14 ministres, les dirigeants de l'Agence coréenne de coopération internationale (KOICA) et de la Banque d'import-export de Corée (KEXIM), et 12 experts civils. À titre d'organisme de coordination, le CCID s'emploie à renforcer l'efficacité du développement et la cohérence des politiques en favorisant une meilleure coordination entre les ministères.

La Troisième Stratégie à moyen terme de coopération internationale en matière de développement pour la période 2021-25 vise à appliquer les valeurs mondiales et à assurer un développement mutuel par le biais de la coopération et de la solidarité, une APD inclusive, innovante et qui favorise la prospérité commune, ainsi que des partenariats (Gouvernement de la Corée, 2021^[4]). Parallèlement, le plan stratégique du Président Yoon en matière d'APD engage la Corée sur une voie qui lui permettra de se hisser au dixième rang des donateurs mondiaux grâce à des projets à plus grande échelle, à une « image de marque » coréenne et au déploiement d'un écosystème d'acteurs privés et d'acteurs de la société civile, afin de compléter les efforts de l'administration publique visant à accroître l'APD et d'assumer une plus grande responsabilité au sein de la communauté internationale (Gouvernement de la Corée, 2022^[5]).

En tant que ministères de tutelle, le ministère des Affaires étrangères (MAE) et le ministère de l'Économie et des Finances (MEF) sont respectivement chargés de l'octroi des dons et des prêts concessionnels. Le MAE supervise les projets financés par des dons et mis en œuvre par des organismes d'exécution, principalement la KOICA. Le MEF supervise la KEXIM, qui met en œuvre des programmes de prêts par l'intermédiaire du Fonds de coopération pour le développement économique (FCDE) (Graphique 1). L'essentiel du budget d'APD de la Corée est géré par le MAE et le MEF et par leurs organismes d'exécution respectifs, le reste étant réparti entre plus de 41 autres ministères et institutions publiques¹.

Le Comité d'experts renforcé d'évaluation, qui relève du CCID, a été chargé, après une modification de la loi-cadre, de mettre en place une approche fondée sur les performances pour l'ensemble des activités d'APD menées par la Corée. Il a pour mandat de recevoir et d'examiner les auto-évaluations des programmes des 45 ministères et organismes.

Graphique 1. Architecture du système de coopération au développement de la Corée



Source : Gouvernement de la Corée (2023^[6]) ODA Korea - Organization: K-ODA System, https://www.odakorea.go.kr/eng/cont/ContShow?cont_seq=33.

En tant qu'acteur du développement mondial, la Corée œuvre pour assurer la cohérence de ses politiques

Afin de servir son ambition de devenir un État pivot d'envergure mondiale, la Corée pourrait s'appuyer sur son engagement accru en faveur de la coopération internationale pour renforcer son influence

L'ambition de l'administration Yoon de faire de la Corée un État pivot d'envergure mondiale amènera la Corée à élargir ses réseaux et sa coopération avec les États animés d'un même esprit et partageant son identité, ses valeurs et ses intérêts stratégiques. Pour cela, il lui faudra rétablir et maintenir des relations en faveur de la stabilité dans la région indopacifique (Chung, 2023^[7]), tout en élargissant les réseaux à d'autres régions du monde, telles que l'Asie centrale ou l'Afrique. La stratégie coréenne en matière de coopération au développement consiste à proposer une coopération visant à promouvoir des valeurs démocratiques libérales, à accroître les volumes d'APD et à contribuer à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) en mettant en place des activités de coopération au développement de qualité, conformes à celles des autres membres du CAD. Il s'agit également de renforcer la solidarité mondiale aux côtés des acteurs du secteur privé, de donner la priorité aux intérêts nationaux en matière de diplomatie, d'économie et de sécurité, et de jouer un rôle de premier plan dans les secteurs où la Corée dispose d'un avantage comparatif (Korea Office for Development Cooperation, 2022^[8]).

En qualité de pays donneur dont la présence s'intensifie dans ses pays partenaires, la Corée a l'occasion de prendre la tête d'initiatives à l'échelle mondiale. Les pays partenaires apprécient l'ampleur de l'assistance technique et des échanges de connaissances que fournissent les divers acteurs coréens du développement, notamment dans le cadre de programmes de partage des connaissances (Knowledge Sharing Program) et d'échange d'expériences dans le domaine du développement

(Development Experience Exchange Partnership). Ces initiatives, souvent axées sur le transfert de connaissances et de compétences techniques dans des secteurs précis, auraient cependant davantage de retombées si elles étaient mieux corrélées aux discussions portant sur le contexte plus large d'un pays et le paysage de la coopération internationale en matière de développement. La Corée pourrait accroître son impact en renforçant différents partenariats. Il serait plus facile pour le pays de définir une vision stratégique à long terme concernant les programmes et initiatives d'envergure mondiale s'il parvenait à réduire le taux de rotation des agents qui officient en tant que point de contact pour ces partenariats (voir la section « Capacités en ressources humaines et écosystème du développement »). En outre, les liens culturels étroits et les diverses interactions (échanges interpersonnels et interactions avec les milieux universitaires et le secteur public) entre la Corée et les pays partenaires constituent de nombreux points d'entrée que la Corée pourrait sciemment exploiter dans le cadre de ses politiques en matière de coopération au développement.

La Corée est bien placée pour nouer des partenariats plus stratégiques avec plusieurs partenaires multilatéraux et étendre son influence. De plus en plus de ministères sectoriels et d'organismes publics collaborent avec des organisations multilatérales, notamment dans le cadre d'échanges à haut niveau avec d'éminents responsables. Les intérêts de ces ministères et organismes se chevauchent souvent, ce qui peut nuire à l'efficacité de leur communication avec les organisations multilatérales. Lors d'entretiens, les partenaires multilatéraux ont fait observer que l'influence de la Corée sur leur orientation stratégique et leurs politiques en matière d'action publique, par l'intermédiaire de leurs conseils d'administration, était relativement faible par rapport à l'importance de ses contributions financières. Le CCID pourrait déterminer les objectifs que la Corée souhaite atteindre avec les principaux partenaires multilatéraux et ainsi contribuer à coordonner la communication entre les ministères et les organismes publics afin d'accroître l'influence de la Corée sur les grandes priorités telles que celles définies dans la Troisième Stratégie à moyen terme du pays. Les ministères responsables prévoient d'intensifier les consultations avec les principaux partenaires multilatéraux à cette fin.

Forte des engagements du Partenariat de Busan et de l'important soutien financier qu'elle fournit en faveur de l'efficacité du développement au plan mondial, la Corée peut intensifier sa contribution aux plateformes de coordination des donateurs, en assumant des rôles de premier plan dans le dialogue stratégique sur les politiques à suivre. En unissant ses forces à celles d'autres donateurs bilatéraux et multilatéraux dans des secteurs prioritaires, la Corée pourrait apporter son concours aux réformes institutionnelles et de gouvernance mises en place dans les pays partenaires, et les soutenir, afin d'améliorer l'efficacité, l'impact et la durabilité de ses propres efforts de coopération bilatérale au développement. En Ouzbékistan, la Corée participe aux plateformes de coordination des donateurs créées récemment, mais elle pourrait être plus active et visible, par exemple en dirigeant des groupes de travail dans des secteurs comme la santé et l'éducation, où elle est très présente. Pour ce faire, la Corée pourrait devoir ajuster le profil des ressources humaines déployées dans les pays partenaires (voir la section « Capacités en ressources humaines et écosystème de développement »). Dans le cadre du nouveau programme de travail du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement (PMCED), le rôle de la Corée pourrait également être plus important dans la mobilisation des missions et partenaires sur le terrain aux fins du suivi effectué par le Partenariat mondial.

L'une des pistes à explorer pour assurer la cohérence des politiques consisterait à associer le secteur privé en tant que partenaire dans l'instauration d'un développement durable, plutôt qu'en qualité d'exécutant de projets d'aide publique au développement (voir la section « Encourager la mobilisation de ressources financières supplémentaires pour relever les défis mondiaux »). Les entreprises privées coréennes sont très présentes en tant qu'investisseurs et partenaires commerciaux dans bon nombre de pays partenaires. Elles sont des précurseurs en investissant dans des secteurs qui peuvent avoir un fort impact sur le développement, comme la connectivité numérique et l'industrie manufacturière. Selon l'Indice de l'engagement pour le développement (Commitment to Development Index, CDI) établi par le Center for Global Development, la Corée figure parmi les dix premiers pays pour

ce qui est des accords bilatéraux d'investissement, ce qui signifie qu'elle inclut moins de clauses protégeant les investisseurs coréens au détriment de la marge de manœuvre du pays d'accueil en matière de politique de développement que la majorité des 40 autres pays examinés² (Center for Global Development, 2023^[9]). Le pays se place parmi les dix premiers donneurs 'aide au commerce, consacrant, en 2021, 1,7 milliard USD (41,5 % de son aide bilatérale ventilable) à ce titre ainsi que pour améliorer les résultats commerciaux des pays en développement et leur intégration dans l'économie mondiale. Dans l'ensemble, les politiques d'échanges et d'investissement étranger pourraient être davantage axées sur les ODD et le développement. Par exemple, la Corée a des politiques commerciales quelque peu restrictives dans certains secteurs de services et se classe au dernier rang pour ce qui est des taux tarifaires moyens (lorsqu'ils sont inversement pondérés par les revenus de ses partenaires commerciaux)³ (Center for Global Development, 2023^[9]).

L'Agence coréenne de coopération internationale (KOICA) a lancé une nouvelle initiative environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) très prometteuse par laquelle elle s'associe à des conglomérats coréens afin de créer ensemble et de recenser, dans les pays en développement, des possibilités de projets intégrant les facteurs ESG (Invest Korea, 2023^[10]). En conséquence, les acteurs du développement coréens peuvent façonner et définir les visions et les programmes ESG portés par les entreprises, en intégrant la question du développement dans les processus décisionnels des entreprises en Corée (voir la section « Encourager la mobilisation de ressources financières supplémentaires pour relever les défis mondiaux »). Ce partenariat renforcé avec le secteur privé permet aux investisseurs privés coréens de faire part de leurs préoccupations et de leurs suggestions en matière d'environnement favorable aux entreprises dans les pays partenaires (Gouvernement de la Corée, 2022^[11]). Conformément à la nouvelle recommandation du Conseil sur le rôle de l'État dans la promotion de la conduite responsable des entreprises (OCDE, 2022^[12]), il sera probablement possible de lier le programme de la Corée en matière de conduite responsable aux politiques de coopération au développement du pays. Une option consisterait à renforcer la collaboration interministérielle avec le Point de contact national pour la mise en œuvre des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, qui dépend du ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Énergie. Les autorités publiques et les entreprises coréennes pourraient également s'employer plus activement à promouvoir le dialogue entre les autorités locales et les milieux d'affaires locaux et internationaux dans le pays partenaire.

Si la cohérence des politiques au service du développement durable est régie par un cadre institutionnel, celui-ci n'est pas encore totalement opérationnel




Le pays a fait des progrès au regard de la recommandation formulée lors de l'examen par les pairs de 2018, en intégrant plus systématiquement des ODD dans les activités de la Corée en matière de coopération au développement. La Troisième Stratégie à moyen terme s'articule autour des « 5 P » de l'Agenda 2030 (Populations, Prospérité, Planète, Paix et Partenariats). Les stratégies de la Corée en matière de partenariat avec les pays tiennent également compte des ODD. Depuis 2016, le plan annuel de mise en œuvre des dons doit déterminer les cibles des ODD associées aux différents projets d'APD. La Corée a ainsi mis au point un modèle d'indicateurs de performance, fondé sur les ODD, qui, lors de la phase de planification des projets, aide à définir des indicateurs pour les projets de coopération au développement. Les lignes directrices pour l'élaboration du plan de mise en œuvre des projets financés par des dons exigent le recours à ces indicateurs de performance. Depuis 2019, ce modèle est aussi repris dans les lignes directrices relatives à l'auto-évaluation.

Le cadre institutionnel actuel régissant la cohérence des politiques au service du développement durable (CPDD) tient compte des effets transnationaux sur les pays en développement. La CPDD est régie par la loi-cadre de 2022 sur le développement durable⁴ et son décret d'application, qui prévoient des engagements pour l'ensemble de l'administration en faveur de l'instauration d'un développement durable. Une clause de la loi stipule que le développement économique de la Corée ne doit pas se faire

au détriment de l'environnement et de la justice sociale d'autres pays, procurant au Conseil national pour le développement durable toute légitimité pour s'assurer que les politiques gouvernementales prennent en compte les effets transnationaux. Le Quatrième Plan de base pour le développement durable (2021-40) qui correspond à la stratégie actuelle dans ce domaine, est le socle sur lequel s'appuie l'action publique intégrée liée au développement durable. En tant qu'institution chef de file de la CPDD, le Conseil national pour le développement durable est chargé d'évaluer la durabilité tous les deux ans. Auparavant placé sous la responsabilité du ministère de l'Environnement, le Conseil sera directement placé sous l'égide du cabinet du président, signe de la volonté d'y accorder une plus grande importance. Ce nouveau Conseil n'a toutefois pas encore été formé.

Les stratégies et les plans des ministères font peu référence aux effets des politiques nationales sur les dimensions sociale, économique et environnementale dans les pays en développement. La définition des ODD nationaux coréens a été pour une large part le fruit d'un processus ascendant, et plus de la moitié (57 %) des 119 cibles a trait à des préoccupations sociétales propres au contexte du pays⁵ (OCDE, 2023^[13]). Ces objectifs ne sont pourtant pas clairement intégrés dans les stratégies et les plans d'action de chaque ministère⁶ (Gouvernement de la Corée, 2020^[14]), et les autorités ne vérifient pas encore si, ni comment, les ODD coréens sont pris en compte lors de chaque étape du processus de l'action publique, de la planification à la mise en œuvre et à l'évaluation. Des recherches sur le commerce et le développement et des études de cas sur le Royaume-Uni et les Pays-Bas relatives à la cohérence des politiques pour le développement durable ont été commandées en 2018 et 2021. Le Quatrième Plan de base fait de l'APD un domaine stratégique relevant de l'ODD 17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs), parallèlement à la promotion d'un système commercial multilatéral et de l'innovation technologique dans les pays en développement. D'autres ODD coréens – dont l'Objectif 16 (paix, justice et inclusivité) et l'Objectif 14 (conservation de l'écosystème marin) – comprennent également des cibles ayant trait à l'APD (Graphique 2). Autre exemple de sa contribution positive au-delà de l'APD, la Corée s'engage dans le domaine de la création de connaissances grâce à l'investissement en faveur de la recherche-développement dans les domaines de la science et de la technologie dans les pays en développement (Center for Global Development, 2023^[9]).

Graphique 2. Le Quatrième Plan de base de la Corée pour un développement durable comprend quelques cibles des ODD coréens liées aux activités internationales

Objectif des K-ODD	Cible et indicateurs
 <p>14 CONSERVATION DE L'ÉCOSYSTÈME MARIN</p>	<p>7. Amplifier le transfert des sciences et technologies marines et renforcer les capacités de recherche dans le domaine des sciences marines</p> <ul style="list-style-type: none"> Part des dons au titre de l'APD consacrés aux sciences marines et à la pêche
 <p>16 PAIX, JUSTICE ET INCLUSIVITÉ</p>	<p>10. Accroître la coopération internationale afin de renforcer les capacités des institutions publiques spécialisées dans la lutte contre la violence, le terrorisme et la criminalité</p> <ul style="list-style-type: none"> Part des apports d'APD consacrés au renforcement des capacités des institutions spécialisées dans la lutte contre la violence, le terrorisme et la criminalité
 <p>17 RENFORCEMENT DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE</p>	<p>1. Porter les apports d'APD à plus grande échelle et diversifier les ressources destinées au financement du développement</p> <ul style="list-style-type: none"> Rapport APD/RNB <p>Favoriser les systèmes commerciaux multilatéraux et soutenir les échanges et l'investissement des pays en développement</p> <ul style="list-style-type: none"> Part des pays en développement dans les échanges internationaux de la Corée Volume des investissements coréens dans les pays en développement <p>3. Soutenir les sciences, la technologie et l'innovation dans les pays en développement</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre de documents stratégiques et d'orientation faisant référence au soutien fourni par la Corée en faveur de la science, de la technologie et de l'innovation dans les pays en développement <p>4. Proposer une orientation stratégique pour la coopération pour le développement</p> <ul style="list-style-type: none"> Part des apports d'APD liés à des initiatives clés en matière de politique étrangère telles que la politique relative à la « nouvelle région du Sud » (<i>New Southern</i>) et à la « nouvelle région du Nord » (<i>New Northern</i>) <p>5. Renforcer la cohérence des politiques au service du développement durable (CPDD)</p> <ul style="list-style-type: none"> Mesures institutionnelles visant à renforcer la CPDD (par exemple, législation du principe de CPDD, budgétisation publique alignée sur les ODD, renforcement des mécanismes de coordination des politiques à l'appui de la CPDD, etc.) Amélioration des performances au regard des indicateurs relatifs aux K-ODD <p>6. Renforcer les différents partenariats d'envergure mondiale à l'appui du développement durable dans les pays en développement</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'initiatives et de dialogues multilatéraux administrés par la Corée <p>7. Encourager et mettre en avant les partenariats public-public, public-privé et avec la société civile</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'organisations participantes et de réunions des conseils public-privé pour la mise en œuvre des ODD Part des apports d'APD impliquant une coopération public-privé

Source : illustration des auteurs d'après l'administration coréenne (2020^[14]), 제4차 지속가능발전 기본계획2021-2040 (Quatrième Plan de base pour un développement durable 2021-40).

Le Comité de la coopération internationale pour le développement (CCID) est bien placé pour amener la question du développement dans les délibérations sur les politiques et pour sensibiliser aux domaines d'incohérence en lien avec les effets transnationaux des politiques nationales sur les pays en développement⁷. Il est chargé de coordonner les politiques relatives à la coopération internationale en matière de développement, d'en délibérer et de prendre les décisions (article 7.6 de la loi-cadre sur la coopération internationale au développement), ainsi que de formuler des stratégies à moyen terme qui définissent l'orientation des politiques coréennes en la matière tous les cinq ans, à partir d'une analyse de l'environnement national et international de la coopération au développement (article 11). Ces stratégies pourraient prévoir une analyse sur l'impact des politiques nationales de la Corée sur les pays en développement, notamment de celles supervisées par l'Agence coréenne de coopération internationale (KOICA), la Banque d'import-export de Corée (KEXIM) et les 14 autres ministères et organismes qui sont représentés au sein du CCID. Cette analyse pourrait également alimenter les travaux du Conseil national pour le développement durable, qui assure un suivi des progrès globaux de la Corée en matière de développement durable.

S'il est possible d'envisager une intégration plus systématique des objectifs de développement dans les politiques nationales et internationales de la Corée, des efforts sont déjà déployés au niveau local dans les pays partenaires afin d'harmoniser l'APD avec d'autres domaines d'action. En

Ouzbékistan, la Corée a commencé à étudier les synergies entre les différents domaines d'action, par exemple entre le soutien apporté sous forme d'APD à la formation professionnelle et aux politiques migratoires. L'Ouzbékistan est un pays partenaire du dispositif coréen de permis de travail (Employment Permit Scheme), qui est le plus vaste programme ciblant les travailleurs étrangers temporaires, mis en œuvre de façon bilatérale, parmi les pays de l'OCDE. Ce dispositif met en relation les petites et moyennes entreprises coréennes avec des travailleurs peu qualifiés originaires des pays partenaires, en accompagnant ces derniers tout au long du processus de candidature, de sélection et de formation et de leur séjour en Corée pendant une durée maximale de trois ans (OCDE, 2019^[15]). En Ouzbékistan, ce dispositif offre des possibilités d'emploi et de formation professionnelle à une main-d'œuvre croissante qui ne peut pas être entièrement absorbée par le marché national. Parallèlement, dans le cadre de sa coopération au développement avec ce pays, la Corée donne la priorité à l'enseignement et à la formation techniques et professionnels (EFTP) afin de contribuer à la lutte contre le taux de chômage élevé des jeunes (14 %), notamment en appuyant la mise en œuvre d'un système national de certification des compétences. À ce titre, l'Agence coréenne de coopération internationale (KOICA) a également créé des centres d'EFTP, dont l'un forme et prépare les travailleurs à être éligible au dispositif de permis de travail (Encadré 2). En tirant parti des liens entre ce dispositif et l'APD, la Corée pourrait s'attacher à trouver des solutions permettant de faciliter la réintégration des bénéficiaires de l'EPS après leur retour en Ouzbékistan⁸.

La forte dynamique de l'action mondiale en faveur du climat a conduit à un renforcement des engagements pour limiter le réchauffement climatique et à une plus grande prise en compte de l'environnement dans l'APD

La Corée a revu à la hausse ses ambitions climatiques et s'est efforcée d'institutionnaliser la cohérence des politiques au service de la neutralité carbone. En décembre 2021, les pouvoirs publics ont présenté la contribution déterminée au niveau national (CDN) actualisée (Gouvernement de la Corée, 2021^[16]), dont l'objectif est de parvenir à la neutralité carbone d'ici à 2050. La Stratégie de neutralité carbone à l'horizon 2050, formulée en décembre 2020 et envisagée de façon intersectorielle pour l'ensemble de l'administration, a créé le Comité présidentiel sur la neutralité carbone à l'horizon 2050, qui a pour mission de guider les efforts en matière d'action publique. Sous sa direction, la Corée a adopté une planification sectorielle plus détaillée, présentant des stratégies de promotion d'une croissance verte et de l'innovation technologique afin de concrétiser la CDN d'ici 2030 et d'atteindre l'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050.

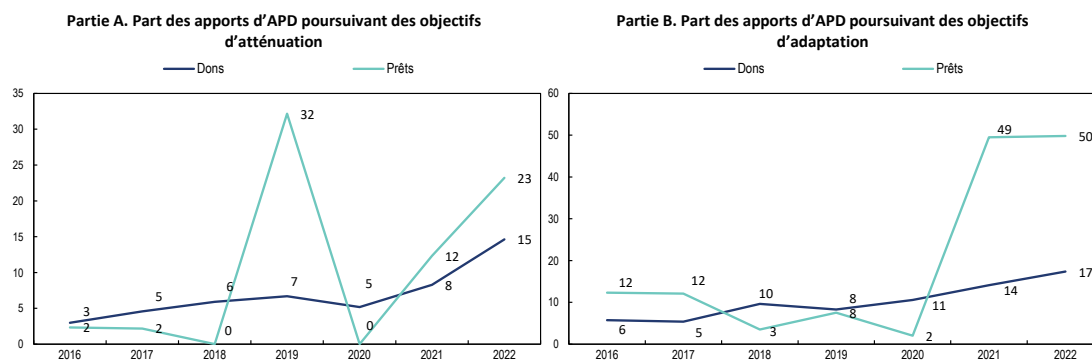
Les objectifs de réduction des émissions semblent toutefois difficiles à atteindre. Il est à craindre qu'une réduction rapide des émissions, telle que présentée dans les engagements internationaux de la Corée, soit difficile à réaliser compte tenu des mesures actuellement en place (Climate Action Tracker, 2023^[17]), et ce, même si l'administration actuelle mise sur la production d'électricité nucléaire en plus des énergies renouvelables. La Corée est le cinquième plus gros émetteur de gaz à effet de serre parmi les pays de l'OCDE. Sa structure industrielle privilégie les secteurs à fortes émissions, comme la sidérurgie, le ciment et la pétrochimie. En outre, le marché de l'électricité est structuré de telle manière qu'il est alimenté de préférence par des combustibles fossiles et non par des énergies renouvelables, la compagnie d'électricité KEPCO, majoritairement détenue par l'État, étant autorisée à continuer de subventionner les combustibles fossiles. Certains craignent qu'un rythme aussi rapide de réduction des émissions ne fasse peser une charge trop lourde sur les entreprises dans une économie coréenne à forte émission, car les émissions du pays ont atteint leur maximum plus récemment que dans la plupart des pays de l'OCDE (OECD, 2022^[18]).

Ces derniers temps, la Corée a davantage mis l'accent sur le financement de l'action climatique et a fait de la prise en compte des questions environnementales dans l'APD le pilier central de son action extérieure en matière de climat⁹. Le pays a annoncé une contribution de 300 millions USD à la deuxième reconstitution de son Fonds vert pour le climat, soit une hausse de 50 % par rapport à la

précédente reconstitution. En 2021, dans sa Stratégie d'APD relative au nouveau pacte vert, la Corée a précisé sa vision en matière de prise en compte des questions environnementales dans l'APD¹⁰ et présenté un plan de soutien plus stratégique et systématique aux pays partenaires dans leurs transitions écologiques, en ciblant les domaines dans lesquels les technologies coréennes sont plus avancées, comme les batteries, l'hydrogène, les ressources en eau, l'assainissement, le transport et la distribution d'électricité. Cette stratégie fixe pour objectif de porter la part de l'« APD verte » de 20 % (2015-19) à la moyenne du CAD (Gouvernement de la Corée, 2021^[19]).


La récente hausse de la part de l'APD liée au climat est un signe positif. Suite à l'engagement renouvelé de la Corée en faveur d'une APD qui prend davantage en compte les questions environnementales, l'objectif de 29 % fixé dans la Stratégie d'APD relative au nouveau pacte vert a été atteint et dépassé en 2021, année où les apports d'APD liés au climat se sont élevés à 35 %. Cela reflète pour l'essentiel l'augmentation des prêts axés sur des mesures d'adaptation au changement climatique, dont la part est passée de 9 % du total des apports d'APD bilatérale entre 2016 et 2019, à 50 % en 2022 (Graphique 3).

Graphique 3. L'augmentation significative des apports d'APD liés au climat en 2021 est due principalement à la hausse des prêts axés sur l'adaptation au changement climatique



Remarque : les pourcentages sont calculés sur la base des engagements d'APD.

Source : illustration des auteurs d'après la base de données de l'OCDE (2024^[20]) « Système de notification des pays créanciers : Activités d'aide » <https://doi.org/10.1787/data-00061-fr>.

StatLink  <https://stat.link/rwf0a2>

La Corée devra poursuivre son action publique pour maintenir son engagement climatique sur le long terme. Par le passé, les résultats de la Corée dans ce domaine ont été variables, notamment au regard des apports d'APD concernant l'atténuation du changement climatique. Après avoir atteint des niveaux plus élevés (6 % par an en moyenne) entre 2008 et 2013, alors que la Corée avait fait de la croissance verte et du leadership international dans le domaine du climat un programme phare, la part de l'APD coréenne au profit de l'atténuation du changement climatique a reculé de 2.5 % par an en moyenne entre 2013 et 2017, avant d'atteindre des niveaux record entre 2017 et 2022, avec une moyenne de 11 %. Cela coïncide probablement avec l'adoption de la stratégie verte du Fonds de coopération pour le développement économique (FCDE) en 2021 et l'introduction de l'indice vert. La mise en place d'un socle juridique permettant que les apports d'APD soient fortement liés au climat, par exemple grâce aux dispositions de la loi-cadre, serait un moyen de garantir la continuité de l'action publique dans la prise en compte des questions environnementales dans l'APD (Institute for Climate Change Action, 2023^[21]). En outre, le pays pourrait davantage ancrer le climat dans ses stratégies en matière de partenariat avec les pays, en y inscrivant systématiquement des évaluations climatiques et des liens avec les contributions déterminées au niveau national et les plans nationaux d'adaptation¹¹.

Avec le cadre pilote de lutte contre les effets du changement climatique du FCDE, la Corée pourrait poursuivre ses efforts actuels pour accroître les volumes d'APD liée au climat en accordant la même attention aux effets et à la qualité du ciblage de l'APD. Bien que la Corée s'attache à ce que les apports d'APD liés au climat concordent avec les besoins locaux en consultant les pays partenaires lors de la conception et du recensement des projets, elle pourrait adopter une approche plus rigoureuse en ce sens, en établissant par exemple des cadres de résultats étayés par des considérations climatiques, qui orientent la conception, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des projets en se fondant sur une évaluation quantitative des besoins et des vulnérabilités liés au climat¹² dans tous les projets d'APD. Dans cette perspective, le cadre de lutte contre les effets du changement climatique du FCDE constitue un exemple éloquent (Encadré 1). La sensibilisation à l'approche du FCDE et son application à l'échelle du système coréen de coopération au développement donneraient vie à la vision de la Stratégie d'APD relative au nouveau pacte vert, qui consiste à suivre de manière systématique certains critères dans l'ensemble des ministères et des organismes d'exécution afin d'orienter la classification, l'examen et le suivi des projets d'APD verte. Il sera essentiel d'affecter des ressources financières et humaines en vue de maintenir et d'appliquer le cadre du FCDE sur le long terme et d'instaurer des cadres similaires au sein d'autres organismes d'exécution (Export-Import Bank of Korea et Deloitte, 2021^[22]) (voir la section « Capacités en ressources humaines et écosystème du développement »).

Encadré 1. Stratégie verte et Cadre de lutte contre les effets du changement climatique du FCDE

Conformément à la Stratégie d'APD relative au nouveau pacte vert de la Corée, le FCDE a élaboré en 2021 la Stratégie pour un Fonds de coopération pour un développement économique vert et les Lignes directrices d'application du cadre de lutte contre les effets du changement climatique (Export-Import Bank of Korea et Deloitte, 2021^[22]).

Ce cadre prévoit d'évaluer les risques climatiques de tous les projets, dès l'étude de faisabilité. Lors de l'examen préliminaire, les projets à fortes émissions sont signalés. Ces évaluations tiennent également compte de l'exposition d'un projet au changement climatique, ainsi que de la nature et de l'ampleur du risque climatique concerné et la vulnérabilité qui en découle. À l'issue de ces évaluations, les projets sont classés en fonction des niveaux de risques faibles, moyens ou élevés qu'ils représentent.

Les projets présentant des risques moyens à élevés demandent la mise en place de mesures d'atténuation. L'étude de faisabilité doit inclure une liste des mesures proposées, accompagnée d'une évaluation de leur efficacité et de leur faisabilité. Le FCDE et le pays partenaire prennent conjointement la décision finale en fonction du degré de priorité du projet, ainsi que des capacités et des préférences du pays partenaire.

En outre, pour les projets considérés comme étant liés au climat, le cadre impose de définir des indicateurs et des objectifs de performance quantifiables, qui sont intégrés dans le cadre de résultats du FCDE. La collecte des données de référence pour les indicateurs s'effectue lors de la phase de l'étude de faisabilité et les données font l'objet d'un suivi et d'une évaluation continus, tout au long du cycle du projet.

La réticence des pays partenaires face aux possibles hausses des coûts des prêts du FCDE, en raison de l'intégration de composantes climatiques, est l'un des principaux défis à relever pour pouvoir déployer le cadre. Compte tenu de la relative nouveauté du cadre du FCDE, l'orientation stratégique au niveau des services centraux nécessitera à la fois des mesures d'incitation et du temps avant que les bureaux locaux de la Banque d'import-export de Corée (KEXIM) ne mettent davantage l'accent sur les questions climatiques.

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

Source : Banque d'import-export de Corée et Deloitte, (2021^[22]), FCDE 기후변화 영향 대응체계 [Cadre de lutte contre les effets du changement climatique du FCDE] <https://www.edcfkorea.go.kr/HPHFFE091M01?curPage=1>.

Recommandations

1. La Corée devrait mettre en œuvre sa loi-cadre de 2022 sur le développement durable afin de renforcer la cohérence de ses politiques au service du développement durable et :
 - a. rendre pleinement opérationnel le Conseil national du développement durable afin de coordonner les politiques nationales et internationales et leurs effets quant à la réalisation des Objectifs de développement durable ;
 - b. s'appuyer sur le mandat du Conseil national pour passer en revue les plans de mise en œuvre des ministères, et examiner et prendre en compte les effets transnationaux des politiques nationales sur les pays en développement, en commençant par quelques domaines clés ;
 - c. mettre à profit le rôle du CCID pour intégrer la dimension du développement dans les délibérations interministérielles sur l'action publique.
2. La Corée devrait renforcer ses partenariats stratégiques et son dialogue avec les banques multilatérales de développement, d'autres partenaires multilatéraux et bilatéraux, au-delà du niveau actuel d'engagement principalement axé sur des projets, de façon à gagner en influence et à renforcer la confiance, conformément à l'ambition de la Corée de porter son APD à l'échelle supérieure.
3. En s'appuyant sur sa Stratégie d'APD verte, la Corée devrait intégrer des considérations climatiques dans l'ensemble des ministères et organismes d'exécution, y compris en intensifiant ses efforts de déploiement du Cadre pilote de lutte contre les effets du changement climatique du FCDE et le Cadre de gestion des résultats climatiques de la KOICA.

Un système de coopération au développement à la hauteur de l'ambition de la Corée

Une évolution radicale des modalités et approches retenues sera probablement nécessaire afin d'accroître les niveaux d'APD et l'influence de la Corée

Quatorze ans après son adhésion au CAD en 2010, la Corée met ses intérêts et ambitions nationaux au diapason des valeurs mondiales afin d'assumer davantage de responsabilités et d'accroître son APD, selon les termes de sa Troisième Stratégie à moyen terme et le plan stratégique du Président Yoon, afin de devenir le dixième donneur bilatéral du CAD. À cette fin, le Bureau de la coopération internationale pour le développement a été créé en 2021, sous l'égide du Bureau de coordination des politiques publiques (BCP) du Premier ministre. Il œuvre à renforcer les partenariats au sein et en dehors du gouvernement.

Le budget d'APD approuvé pour 2024, équivalant à 4.8 milliards de dollars, représente une augmentation de 31.1 % de l'APD, un montant qui dépasserait 0.25 % du RNB (revenu national brut), bien que la Troisième Stratégie à moyen terme ne propose pas d'objectif concernant le ratio APD/ RNB¹³. Cette augmentation marque un tournant dans la coopération coréenne au développement et, dans un contexte de resserrement budgétaire sur toutes les autres lignes budgétaires, elle mettra à l'épreuve la capacité du système d'aide à gérer une telle augmentation. Comme le prévoit le plan stratégique 2022 du Président, le volume de l'APD augmentera grâce à une hausse du financement public et à la diversification des ressources financières, tandis que la Corée renforcera son influence et sa présence au sein du système multilatéral de développement, reliera ou regroupera les projets, et mettra

en œuvre des programmes à grande échelle pour développer des infrastructures¹⁴ (Korea Office for Development Cooperation, 2022_[8]). La Corée peut gagner en efficacité dans la mise en œuvre de sa coopération au développement, notamment en envisageant de nouvelles modalités bilatérales, en déployant davantage celles qui existent (soutien budgétaire et financement mixte par exemple) et en mettant à l'essai des initiatives de décentralisation grâce au renforcement des équipes des bureaux locaux et à la délégation du pouvoir de décision. Le pays peut en même temps s'employer à étendre ses partenariats avec les organisations multilatérales et les organisations de la société civile, et chercher à accroître les complémentarités et les gains d'efficience dans l'ensemble de l'administration (voir la section « Encourager la mobilisation de ressources financières supplémentaires pour relever les défis mondiaux »).

Près des deux tiers de l'APD bilatérale sont acheminés vers les 27 pays partenaires prioritaires de la Corée. Le Bureau de coordination des politiques publiques (BCP), qui assure le secrétariat du Comité de la coopération internationale pour le développement (CCID), a récemment préparé des stratégies de partenariat pour les 27 pays partenaires prioritaires répertoriés dans la Troisième Stratégie à moyen terme, qui reçoivent à eux seuls la majeure partie (61 %) de l'APD bilatérale coréenne¹⁵. Le BCP dispose actuellement d'un effectif de 37 agents. À mesure que le rôle du BCP prendra de l'ampleur, il devra dialoguer davantage avec les partenaires extérieurs et assurer une planification précoce en recourant à divers acteurs, et ce afin de générer de plus grandes retombées par le biais de programmes plus ambitieux – y compris au niveau des pays partenaires. Il sera primordial de veiller à ce que le Bureau dispose de ressources humaines suffisantes et qualifiées pour lui permettre de jouer un rôle de coordination stratégique (voir la section « Capacités en ressources humaines et écosystème du développement »).

La pandémie de COVID-19 a provoqué l'interruption de nombreux programmes et de projets d'assistance, si bien que la KEXIM (par l'intermédiaire du FCDE) a accordé des prêts pour soutenir des programmes ou des réformes afin d'acheminer les ressources en temps opportun et de remédier à l'insuffisance des financements. La Corée a ainsi pu compenser dans une certaine mesure les incertitudes concernant la mise en œuvre de l'APD, qui pourrait rester une source de préoccupation dans un contexte de hausse du budget d'APD. Entre 2019 et 2021, 14 pays – tous sauf deux étant des pays partenaires prioritaires – ont bénéficié d'un soutien budgétaire au moyen de ces prêts, qui ne nécessitent pas une période de planification de deux ans entre la proposition de projet et le début de la mise en œuvre (N-2). L'institutionnalisation des prêts axés sur les réformes en tant qu'activité principale de la KEXIM pourrait permettre de diversifier les modalités de financement et contribuer à lisser les fluctuations d'une année sur l'autre, si elle était assortie d'une hausse des contributions au budget central d'organisations multilatérales (voir la section « En tant qu'acteur du développement mondial, la Corée œuvre pour assurer la cohérence de ses politiques ») et de la mise en place de cofinancements avec des banques multilatérales de développement. À plus long terme, cela pourrait également permettre à la Corée de faire évoluer ses partenariats et le dialogue avec les pays au-delà du soutien apporté à des projets spécifiques.

La Corée pourrait réfléchir aux moyens d'accroître son APD multilatérale afin d'absorber les hausses de ses dépenses, en s'appuyant sur sa stratégie multilatérale de développement international (Gouvernement de la Corée, 2022_[23]). Afin d'absorber une augmentation significative des volumes d'APD lorsque le temps manque pour planifier de nouvelles dépenses au titre de l'APD bilatérale, de nombreux membres du CAD augmentent leurs contributions multilatérales de manière à tirer parti des gains d'efficience. La hausse prévue de 50 % de la contribution de la Corée au Fonds vert pour le climat en est une illustration. À l'heure où le pays cherche à gagner en influence au sein des organisations internationales, il pourrait réfléchir aux moyens d'accroître la part relativement faible de son APD multilatérale (22 % du total) en nouant des partenariats stratégiques pouvant mener à une mutualisation accrue des financements et à une coordination plus poussée avec d'autres donateurs, ainsi qu'à des possibilités de cofinancement (voir la section « Encourager la mobilisation de ressources financières supplémentaires pour relever les défis mondiaux »).

Une attention plus marquée envers la pauvreté et une prise en compte systématique de la problématique du genre soulignerait l'ambition de la Corée de continuer à améliorer sa coopération au développement et son engagement envers les ODD

Même si ses programmes d'APD ne ciblent pas explicitement la pauvreté, la Corée concentre une grande partie de ses apports d'APD bilatérale sur les pays où les besoins sont les plus grands¹⁶. Les stratégies en matière de partenariat avec les pays couvrent généralement un maximum de trois secteurs prioritaires, et à quelques exceptions près, ne font pas de la lutte contre la pauvreté un objectif stratégique. Comme indiqué dans l'examen par les pairs de 2018, l'accent que met la Corée sur les secteurs sociaux et sur l'infrastructure économique dans les pays partenaires témoigne de la forte volonté du pays de se concentrer sur les programmes de lutte contre la pauvreté. Néanmoins, l'examen de 2018 n'a pas démontré que la Corée accorde systématiquement de l'importance à ce domaine d'action dans la manière dont elle conçoit et cible ses interventions (OCDE, 2018^[24]). La Corée tirerait profit d'une théorie du changement plus claire reliant ses différentes interventions à la réduction de la pauvreté. Les centres d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) créés par la KOICA montrent de quelle manière les centres coréens de formation professionnelle sont intégrés dans les programmes nationaux, facilitent l'entrée sur les différents marchés du travail de certains des groupes de populations les plus marginalisés et vulnérables, et ont été déployés avec succès après leur lancement initial à Tachkent vers d'autres régions d'Ouzbékistan (Encadré 2).

Parmi les valeurs universelles auxquelles la Corée est attachée, l'égalité hommes-femmes ne semble pas suffisamment reconnue comme un objectif politique dans l'ensemble des programmes. La Troisième Stratégie à moyen terme fait largement référence à l'égalité hommes-femmes pour ce qui est de réduire la fracture numérique touchant les groupes vulnérables et d'étendre le champ des aides qui leur sont destinées, notamment en présentant l'éducation comme un vecteur de promotion de l'emploi des femmes. La liste de contrôle de l'évaluation de l'impact sur les droits de la personne, établie par la KOICA, mentionne la protection des droits des femmes. Afin de favoriser l'intégration de la dimension du genre dans l'ensemble du cycle de programmation, le CCID a émis des lignes directrices sur la gestion des performances et l'évaluation, tandis que la KOICA fournit aux partenaires de mise en œuvre des orientations et des cadres de résultats pour mieux intégrer cette dimension dans la gestion des programmes, ainsi que des informations sur la manière d'utiliser le marqueur de genre conformément aux directives du CAD de l'OCDE. Hormis une personne au siège de la KOICA et de la KEXIM, il n'y a pas de ressources humaines spécifiquement affectées à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes au sein du BCP, des ministères, des organismes publics ou des bureaux locaux (KCOC et KoFID, 2023^[25]). En 2020-21, l'égalité hommes-femmes était considérée comme un objectif principal ou significatif dans seulement 25 % des engagements d'APD bilatérale de la Corée, contre 44 % en moyenne pour le CAD. Dans les milieux universitaires et parmi la société civile, des institutions coréennes reconnues mènent des travaux importants sur l'autonomisation des femmes et l'égalité hommes-femmes, dont les conclusions pourraient s'avérer utiles.

Encadré 2. La subvention coréenne pour le déploiement de cinq centres d'enseignement et de formation technique professionnelle (EFTP) en Ouzbékistan

L'évaluation du portefeuille pays de la KOICA, portant sur 16 projets menés par l'agence sur le territoire ouzbek, met en avant le fort potentiel des investissements dans le capital humain en Ouzbékistan – pays le plus peuplé d'Asie centrale avec 35 millions d'habitants, dont 64 % ont moins de 30 ans, et où 500 000 jeunes entrent chaque année sur le marché du travail. Axée sur les pôles de formation professionnelle lancés en 2012, cette évaluation a révélé que l'EFTP constituait un pôle d'excellence dans l'ensemble du portefeuille pays, et qu'il présentait un fort potentiel de croissance à l'avenir (KMA Consultants Inc., 2021^[26]).

Comme le souligne un rapport sur les enseignements tirés par la KOICA en 2020 (*Lessons Learned report*), de nombreux centres de formation professionnelle ne parviennent pas à obtenir d'enveloppe budgétaire publique une fois le projet achevé. Il convient donc d'envoyer dès le départ une équipe de bénévoles ou de conseillers afin de faciliter l'intégration du soutien au renforcement des capacités locales, à la fois autour de la gestion des manuels scolaires, du matériel et des supports pédagogiques, et de la gestion des programmes d'enseignement (Agence coréenne de coopération internationale, 2020^[27]).

Les centres de formation professionnelle (CFP) ont pour avantage de fournir des résultats tangibles plus rapidement que d'autres programmes d'enseignement. La subvention coréenne a bénéficié à cinq CFP (à Tachkent, Samarkand, Shahrisabz et Ferghana, ainsi qu'à un centre pour chômeurs à Ourguentch à proximité de la République du Karakalpakstan). Elle témoigne de la démarche de la Corée visant à soutenir les populations vulnérables et à lutter contre les inégalités en dehors de la capitale et des grandes villes. Sur une période de 11 ans, 11 736 personnes au total ont suivi une formation dans les domaines des technologies de l'information et des communications (TIC), de l'électronique, de l'entretien automobile, du travail des métaux, du soudage, de l'industrie textile et de la cosmétologie. Dans l'ensemble, on a observé un taux d'obtention de diplôme de 86 %, avec par la suite un taux d'emploi de 94 % et les entreprises ayant recruté les personnes ainsi formées ont affiché un taux de satisfaction de 97 %. Le dispositif coréen de permis de travail tire profit également de la formation professionnelle des travailleurs ouzbeks. Parmi ces caractéristiques principales, on note que :

- Le CFP de Tachkent joue un rôle majeur dans la formation et l'amélioration de l'ensemble du système en Ouzbékistan, du fait de ses liens étroits avec les ministères compétents, les donateurs et le groupe de travail sectoriel sur l'EFTP.
- Le CFP de Samarkand entretient des liens étroits avec 205 entreprises.
- Le CFP de Shahrisabz propose des programmes sur mesure pour faciliter l'emploi des femmes.
- Le CFP de Ferghana sert de centre de formation aux enseignants des établissements d'enseignement professionnel de 11 régions du pays.

L'évaluation a fait ressortir la nécessité de travailler avec les pouvoirs publics dès le départ afin d'assurer la pérennité des initiatives (Agence coréenne de coopération internationale, 2023^[28]). Par exemple, la fixation des salaires à un niveau permettant de garantir un enseignement de qualité doit se faire par décret présidentiel pour chaque centre en Ouzbékistan, ce qui prend du temps. Les pouvoirs publics souhaitaient également que la certification des centres d'EFTP soit reconnue en dehors de la Corée et de l'Ouzbékistan, y compris par l'Union européenne, afin d'ouvrir davantage de débouchés sur le marché du travail. Pour favoriser une appropriation plus complète par les pouvoirs publics et les communautés locales, l'administration du pays et la Corée pourraient organiser un forum ou créer des

événements réguliers permettant aux parties prenantes de communiquer sur les progrès accomplis et de livrer leurs observations sur les projets.

La Corée étudie les possibilités d'étendre les travaux relatifs aux CFP, d'améliorer le système institutionnel par le renforcement des capacités, et d'élargir le marché, notamment par le biais de prêts axés sur les réformes et les programmes, ce qui contribuerait à mieux relier entre elles les activités de la KOICA et de la KEXIM.

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

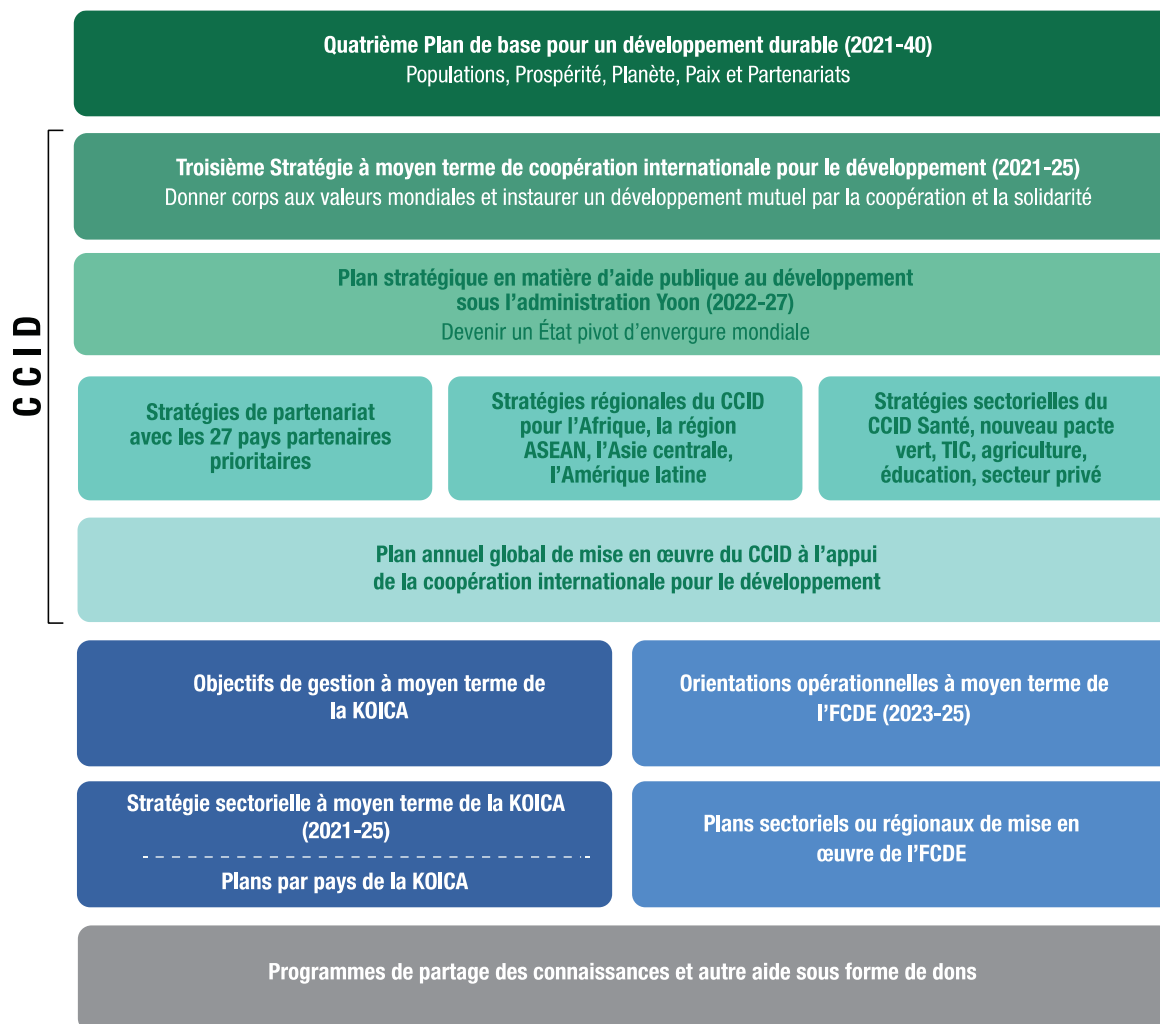
Source : KMA Consultants Inc. (2021^[26]), KOICA Country Portfolio Evaluation: Uzbekistan, http://www.koica.go.kr/sites/evaluation_en/article/view/890; Agence coréenne de coopération internationale (2020^[27]), Evaluation Lessons of Education Sector, http://www.koica.go.kr/sites/evaluation_en/article/view/909.

Comme le démontre la révision de la loi-cadre en 2020, la Corée compte adopter une approche plus cohérente et intergouvernementale afin de mettre en œuvre un budget plus conséquent

La révision de la loi-cadre en 2020 renforce la fonction d'intégration et de coordination du Comité de la coopération internationale pour le développement (CCID), organe décisionnel suprême en matière de coopération au développement, pour remédier au processus de supervision séparé des prêts et des dons, y compris ceux gérés en dehors des deux principaux ministères (MAE et MEF). Doté d'une responsabilité et d'un pouvoir de supervision stratégiques, le CCID a pour mandat d'élaborer la politique à moyen terme en matière d'APD et les plans annuels d'exécution, ainsi que de coordonner les politiques et plans d'APD.

Le CCID a la possibilité de renforcer la cohérence face à un nombre croissant de stratégies à différents niveaux de l'administration publique. Depuis l'examen par les pairs de 2018, on a assisté à l'adoption de plusieurs stratégies interinstitutionnelles— par exemple dans les domaines des partenariats multilatéraux, de l'APD verte, des TIC et de l'Afrique. Détaillées et liées aux ODD, ces stratégies illustrent la façon dont la Corée s'emploie à atteindre les objectifs définis en répertoriant les projets en cours et les organismes et ministères chefs de file. À cette fin, le comité sur la stratégie des dons (présidé par le MAE) et le conseil de gestion du FCDE (présidé par le MEF) ont établi des stratégies d'APD sous forme de dons et de prêts par secteur et par région. La KOICA et le FCDE (via la KEXIM) continuent en parallèle d'élaborer leurs propres stratégies, plans opérationnels et stratégies régionales et sectorielles à moyen terme. Même si les stratégies à différents niveaux sont censées s'aligner sur la Troisième Stratégie à moyen terme et sur celles approuvées par le CCID, leur grand nombre peut être source de confusion pour les partenaires qui risquent de ne pas comprendre pourquoi ils sont approchés par différentes entités ou agences coréennes et quelle stratégie s'applique (Graphique 4).

Graphique 4. Les différentes stratégies de développement de la Corée



Note: ASEAN = Association des Nations d'Asie du Sud-Est.

Source : illustration des auteurs d'après l'administration coréenne (2023^[29]), *Self-Assessment of Korea*.

L'examen des capacités institutionnelles de l'ensemble de l'administration est l'occasion de tirer parti des atouts de la KOICA et de la KEXIM, dans le but de consolider la mise en œuvre et l'assurance qualité de l'APD au sein de l'administration. Puisque l'APD n'est pas au cœur des activités de nombre d'entités qui en sont responsables et que la loi-cadre met davantage l'accent sur la gestion des performances, les experts du comité d'évaluation conduisent un examen au niveau institutionnel pour déterminer la capacité des organismes d'exécution de l'administration à appliquer une gestion axée sur les résultats (Encadré 3). L'expertise et les atouts de la KOICA et de la KEXIM en matière de gestion axée sur les résultats pourraient être une piste à explorer, et permettraient d'apporter un soutien transversal à d'autres organismes, même si des ressources supplémentaires seront nécessaires à ces fins.

Encadré 3. Les efforts du BCP pour évaluer les capacités de gestion des performances dans l'ensemble de l'administration publique

Outre le MAE et le MEF, qui supervisent les dons octroyés par la KOICA et les prêts concessionnels accordés par le FCDE (KEXIM), 41 autres ministères et organismes intervenant dans divers secteurs mettent en œuvre l'APD bilatérale en fonction de leur domaine de compétence. La complexité structurelle de ce système fragmenté est source de difficultés. La Corée a notamment constaté que cette complexité peut engendrer des différences dans la façon de mesurer la performance et des résultats des programmes dont l'objectif premier est le développement. Ces différences sont susceptibles de nuire à l'efficience et l'efficacité globales de sa coopération au développement.

La révision de la loi-cadre en 2020 a renforcé la fonction d'intégration et de coordination du CCID et a permis la création d'un Comité d'experts en évaluation afin de renforcer la gestion des performances. En mai 2021, la Corée a adopté un plan de révision du système de gestion des performances en matière d'APD, qui impose à chaque organisme d'exécution de mener des auto-évaluations, dont les résultats viennent étayer les plans annuels de mise en œuvre et la budgétisation future des programmes. Dans le cadre de cette démarche, le CCID procède à un examen du programme d'APD et des capacités de gestion des performances des ministères et organismes chargés de l'exécution. L'évaluation des capacités a pour objectif de favoriser l'échange d'expérience et, lorsque cela est possible, de mutualiser les systèmes entre les différentes entités d'exécution.

L'examen réalisé par le CCID s'applique à toute institution dotée d'un budget d'au moins 1 milliard KRW (770 000 USD). En 2022, 13 institutions s'y sont soumises, puis 12 en 2023. L'examen porte sur les systèmes de performance en place et sur la capacité des entités à mener des évaluations. Par exemple, dans le cas des systèmes de performance, il cible : le degré de conformité de la planification et de la mise en œuvre avec les stratégies de coopération au développement de la Corée ; la clarté d'un plan de performance et la façon dont les initiatives sont reliées à l'ensemble de la programmation ; et la cohérence des efforts déployés dans le suivi des conclusions et le maintien d'un niveau satisfaisant ou élevé de performance. Afin d'apprécier la capacité d'auto-évaluation de chaque entité, l'examen s'intéresse au système d'évaluation et à la clarté du plan d'évaluation, aux améliorations apportées à la qualité de l'évaluation, et à la manière dont les conclusions et recommandations font l'objet d'un traitement et d'une exploitation proactifs.

Un institut national de recherche a mené l'examen et proposé des améliorations. Il a organisé une séance d'information à laquelle participaient chaque organisation et le CCID et un commissaire privé a mené des entretiens en face à face, et a effectué une étude analytique des données sur les performances. Le soutien et les consultations se poursuivront en 2024 en s'appuyant sur les résultats de l'examen. Les conclusions de cet examen serviront à définir les contours de l'appui fourni aux diverses entités en 2024.

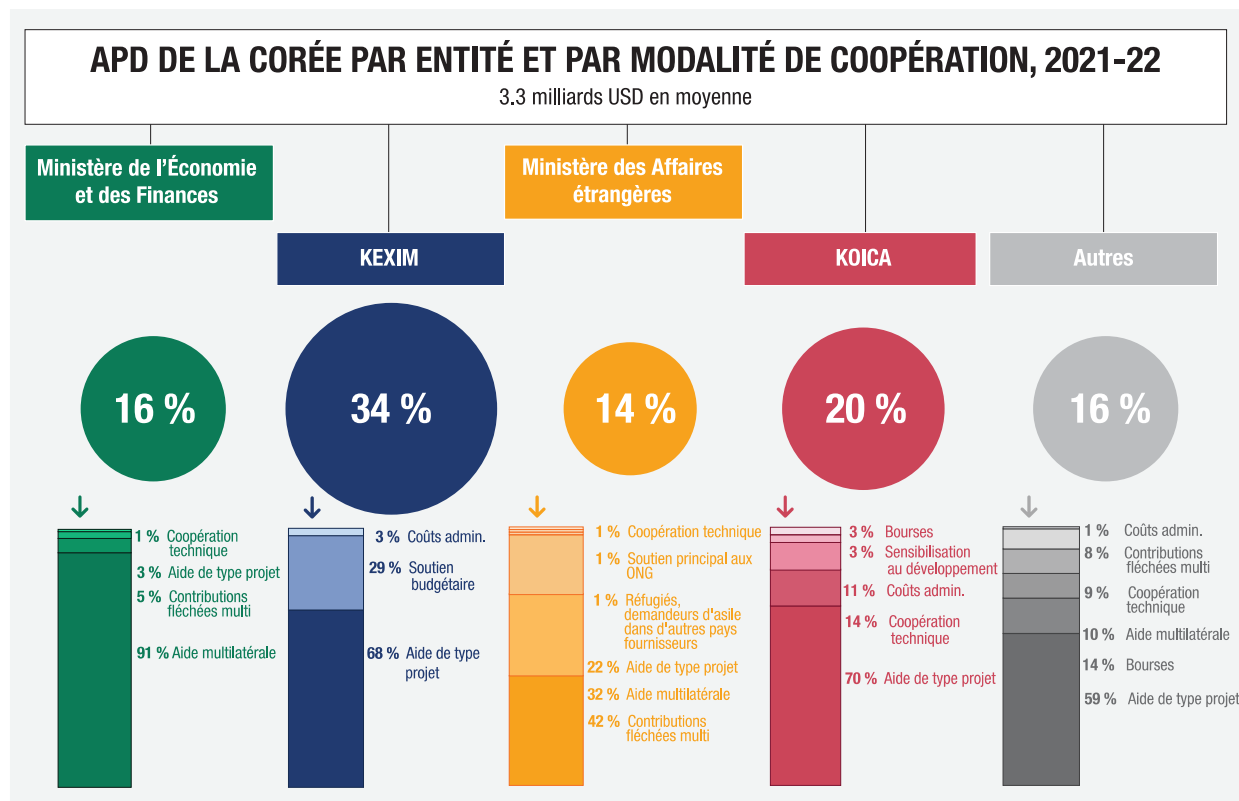
Source : entretiens des auteurs avec les autorités coréennes.

La répartition du programme et du budget croissants d'APD de la Corée entre plus de 45 autres ministères et organismes ouvre des avenues, mais présente aussi des risques

Outre le MAE, le MEF, la KEXIM et la KOICA, pas moins de 41 entités publiques différentes gèrent 16 % de l'APD bilatérale de la Corée, ce qui risque d'en diluer la qualité et l'impact. Pourtant, la coopération coréenne au développement repose sur des atouts incontestés que sont le partage d'expérience en matière de développement et la prestation de conseils dans des domaines

d'expertise tels que les TIC, les soins de santé et les initiatives vertes (Graphique 5). Un système intégré de notification de l'APD en temps réel est en cours de déploiement, les organismes d'exécution communiquant des informations sur les projets à titre volontaire, tout en étant incités à relier les programmes potentiels au niveau national. Ainsi, le système encourage les entités qui ne sont pas présentes en permanence dans les pays partenaires à travailler avec d'autres entités qui le sont. Un certain degré de connaissances et de pratique dans l'exécution et la mise en œuvre des programmes dans les pays partenaires est nécessaire pour partager des expériences, de l'expertise sectorielle et des savoirs, ce que la KOICA et la KEXIM sont les plus à même d'apporter.

Graphique 5. APD de la Corée par entité publique et par modalité de coopération, 2021-22



Source : illustration des auteurs d'après la base de données de l'OCDE (2024_[20]) « Système de notification des pays créanciers : Activités d'aide » <https://doi.org/10.1787/data-00061-fr>.

Les ambassades de Corée et les bureaux locaux de la KOICA sont très présents auprès des différents ministères et organismes qui n'ont pas de représentants permanents sur place, au risque de gêner des activités plus stratégiques dans le cadre du dialogue avec les partenaires et de la mise en œuvre de leurs propres programmes par pays. Comme l'illustre le cas de l'Ouzbékistan, où ce sont d'autres organismes qui mettent en œuvre 34 % de l'APD coréenne¹⁷, l'ambassade et la KOICA facilitent souvent les visites des autorités chargées de la mise en œuvre ou de l'évaluation des projets de dons et assurent la liaison avec les responsables ouzbeks. Ces tâches supplémentaires empiètent sur le temps nécessaire à la KOICA et aux ambassades pour mener leurs importantes activités de gestion de projet et de liaison avec les parties prenantes, et honorer leurs responsabilités croissantes. Il serait judicieux d'étudier d'autres moyens de faciliter la coopération au développement des entités coréennes qui ne disposent pas de représentants au niveau local.

La Corée devra mener à bien des projets d'APD intégrés et de grande envergure pour mettre en œuvre le plan stratégique du Président en matière d'APD. À Séoul, le BCP pilote un regroupement stratégique des dons, des prêts et des apports d'APD publics et privés dans le but d'accroître la taille des projets et de tirer parti des synergies. C'est ainsi que, depuis 2017, la KEXIM et la KOICA voient leurs projets prendre de l'ampleur, contrairement au MAE¹⁸. Compte tenu de l'augmentation des volumes d'APD, la réflexion des pouvoirs publics coréens sur les moyens de renforcer l'efficacité et l'impact de leur programme de coopération au développement, y compris des investissements publics et privés, est très positive. Par exemple, dans sa volonté de mettre sur pied des projets plus importants et mieux intégrés, le BCP pilote une initiative visant à regrouper les projets et programmes d'APD existants au niveau des différents instruments et des entités publiques, dès leur conception, en concentrant les efforts au niveau local¹⁹. Les programmes ainsi considérés comme pertinents sont traités en priorité et le processus budgétaire en est accéléré. Les plans annuels de mise en œuvre du CCID mettent également en évidence les regroupements possibles de subventions et d'opérations de prêt, et indiquent les domaines dans lesquels des doubles emplois ont pu être évités²⁰ (Gouvernement de la Corée, 2023^[30]). Depuis 2021, 19 regroupements²¹ ont ainsi été répertoriés dans 10 pays.

Les efforts de regroupement stratégique du BCP constituent un bon objectif, mais une programmation mieux intégrée entre les organismes en faciliterait la mise en œuvre. À ce titre, le BCP a participé à des prises de décisions opérationnelles parfois très détaillées et à des processus d'examen des dépenses liées à des projets gérés par des organismes d'exécution. Ces activités s'appuient sur les travaux des comités des dons et des prêts, mis sur pied par le MAE et le MEF depuis 2021-22, qui examinent également les solutions permettant de rapprocher et séquencer les programmes entre les organismes d'exécution intervenant dans le même pays. Les efforts visant à renforcer les passerelles entre les différents projets n'ont pas encore abouti à une approche intégrée de la programmation parmi les partenaires d'exécution ; chacun de ces acteurs continue de planifier, programmer et évaluer son programme d'APD et ses actions de manière individuelle. Un cadre de performance global et unique pour chaque regroupement assorti d'une évaluation du projet pilote contribuerait à mieux orienter les ajustements futurs. À l'avenir, alors que l'on vise à développer des programmes plus vastes et mieux intégrés dès la conception initiale et au cours du processus d'élaboration, l'ensemble de l'administration pourrait simplifier ses efforts en ce sens.

Les efforts du BCP afin de coordonner les projets et de renforcer les passerelles entre ces derniers nécessiteront probablement une décentralisation accrue et des capacités humaines plus importantes, ainsi que des procédures plus rapides. Il sera vraisemblablement plus efficace de concevoir des programmes plus intégrés et de regrouper les futurs investissements dans des projets de plus grande envergure au niveau des pays. Pourtant, aux yeux des organismes d'exécution, il est plus difficile d'adopter une programmation intégrée en raison du manque de synchronisation des calendriers et des cycles de planification entre les organismes publics et les organisations partenaires. Fort de son pouvoir de rassemblement politique, le CCID pourrait formuler des orientations et des instructions à l'intention des entités interministérielles chargées de gérer l'APD, des ambassades et des bureaux locaux, afin de favoriser une collaboration plus étroite en fonction des priorités des pays partenaires. Il faudrait pour cela désigner un acteur qui se verrait confier la responsabilité de piloter la phase de conception ou de gérer les programmes et regroupements de programmes. Des incitations supplémentaires seront probablement nécessaires, notamment sous la forme de capacités humaines à l'échelon des pays où l'ambassade, la KOICA et la KEXIM ne disposent pas d'un effectif suffisant pour envisager un élargissement des activités actuelles. En redéployant les efforts de regroupement au niveau des pays partenaires, le CCID et le BCP pourraient jouer un rôle majeur en s'attachant à lever les obstacles systémiques à une approche plus intégrée et en communiquant les résultats obtenus conformément au rôle de coordination stratégique du BCP.

La mise en œuvre de l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix imposera de travailler davantage avec l'ensemble de l'administration et avec les partenaires

Le projet de budget 2024, qui vise à plus que doubler l'aide humanitaire, de même que la préférence de la Corée pour les canaux multilatéraux sont des réponses appréciables aux besoins croissants.

Les ministères autres que le MEF et le MAE ont géré 13 % de l'assistance humanitaire en 2021-22, dont la quasi-totalité a été acheminée par le Programme alimentaire mondial. Il convient de saluer la confiance que la Corée accorde au système multilatéral et les contributions qu'elle y apporte, sachant qu'il est de loin le canal qu'elle privilégie pour son assistance humanitaire²². La récente révision de la loi sur l'aide d'urgence à l'outre-mer (Overseas Emergency Relief Act) offre la possibilité d'adopter une approche plus souple en matière de budgets humanitaires et de développement dans le cadre de l'aide multilatérale. Cela s'avèrera particulièrement crucial lors de crises prolongées où les besoins humanitaires et de développement ne sont pas clairement définis, lorsque la Corée déterminera comment elle pourrait soutenir plus directement les communautés locales, conformément à la Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix [OECD/LEGAL/5019] et aux engagements prévus dans le Grand compromis visant à localiser l'aide (KCOC et KoFID, 2023^[25]). Au cours de la période 2021-22, 78 % de l'assistance humanitaire (soit 269 millions USD) sont passées par des canaux multilatéraux, tandis qu'une très faible proportion – 1.1 million USD seulement – par le biais d'OSC locales²³.

Le plan de mise en œuvre de l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix et la stratégie révisée d'aide humanitaire de la Corée lui permettent d'envisager des mesures plus globales et transversales face aux crises. En moyenne, sur la période 2020-21, la Corée a dirigé 43 % de son APD bilatérale vers des États fragiles ou en situation de conflit et vers des contextes de crise²⁴. Cette APD continuera de croître, le programme de la KOICA sur les conflits et les fragilités devant augmenter de 266 % entre 2023 et 2024. Une modification récente visant à élargir le champ d'application de la loi relative à l'aide d'urgence à l'outre-mer pourrait rendre l'approche fondée sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix juridiquement contraignante pour l'ensemble de l'administration²⁵. Cette révision permettrait aussi de créer un espace formel de dialogue politique avec toutes les parties prenantes, notamment avec la société civile, conformément aux actions de soutien et de formation actuellement menées par la Corée afin de renforcer les capacités des organisations non gouvernementales (ONG) coréennes. La mise en œuvre de la recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix ouvrirait la voie à un engagement plus intégré et à plus long terme dans les contextes fragiles ou conflictuels – engagement qui prendrait en compte les objectifs de prévention des conflits et de recherche de la paix, tout en cherchant à réduire les vulnérabilités (y compris celles liées au climat), en plus des interventions d'urgence. Comme pour la plupart des membres du CAD, un tel changement nécessitera probablement une coopération plus étroite entre les différents niveaux de l'administration et de nouvelles méthodes de travail qui dépassent l'équipe humanitaire permanente actuelle, composée de cinq agents du MAE et des bureaux locaux de la KOICA. Certains membres du CAD ont déjà adapté et modernisé leur architecture administrative en fonction de cette articulation. Pour une mise en œuvre réussie du programme de la KOICA sur les situations de conflit et de fragilité, il conviendra de parvenir à une coopération plus fluide entre les différents budgets destinés à l'action humanitaire et au développement. La KOICA s'efforce d'adapter son architecture administrative pour mieux refléter une approche plus intégrée de la réponse aux crises dans les contextes en question.

Le renforcement des liens et la collaboration avec la société civile, le monde universitaire, les sous-traitants et le secteur privé permettront d'enrichir le vivier d'experts en développement

L'histoire de la Corée en matière de développement contribue à entretenir une opinion publique favorable à la coopération coréenne au développement, et pourrait en outre permettre d'attirer davantage de talents. La Corée bénéficie d'un soutien public et législatif fort, même s'il s'effrite légèrement, qui fait l'envie d'autres pays du CAD. On observe un niveau minimum de sensibilisation à l'APD et aux avantages que les actions menées à ce titre ont déjà apportés à la société coréenne et qu'elles continueront de procurer à la communauté internationale. Le dispositif en matière de ressources humaines vise à accompagner les talents de la coopération au développement en élargissant l'écosystème du développement et en rendant les carrières dans le développement international plus attractives pour les jeunes diplômés. Il pourrait être utile d'étudier les solutions permettant d'accroître la participation au programme coréen de bénévolat outre-mer, baptisé « World Friends Korea » (Amis de la terre de Corée), qui a perdu en dynamisme ces dernières années (Gouvernement de la Corée, 2022^[31]).

Les relations nouées à tous les échelons de l'administration, y compris avec les sous-traitants et le secteur privé, peuvent contribuer à la mise en œuvre de la Troisième Stratégie à moyen terme et du dispositif en matière de ressources humaines (Encadré 6). L'écosystème du développement se compose du secteur public, ainsi que des ONG et des acteurs du secteur privé présents en Corée et dans les pays partenaires. Le recrutement d'un plus grand nombre d'experts en coopération au développement dans ces trois secteurs permettra de diversifier les compétences. En outre, une telle initiative pourrait attirer des professionnels du développement travaillant en dehors de la coopération coréenne au développement. Une plus grande coopération avec la société civile, par le biais de partenariats à plus long terme, et une collaboration plus étroite avec les entreprises privées pourraient contribuer à créer davantage de possibilités d'emploi de professionnels du développement. Grâce au système de postes ouverts de la KOICA, des experts extérieurs au gouvernement ont été engagés pour pourvoir cinq postes en 2018 et trois en 2020. Aujourd'hui, seule une poignée de consultants en développement contribuent aux dispositifs d'aide sous forme de dons et de coopération technique, malgré les efforts déployés afin d'accroître le nombre d'experts disponibles (Encadré 4).

Les liens historiques noués avec le monde universitaire en Corée et dans les pays partenaires sont une preuve éclatante de la richesse des échanges interpersonnels. Comme l'illustre le cas de l'Ouzbékistan, les partenariats entre les établissements universitaires implantés dans les pays partenaires et ceux en Corée reposent sur l'apprentissage par la pratique et par le renforcement des capacités. Les échanges d'enseignants et les possibilités de bénévolat sont régis par des protocoles d'accord conclus avec les universités coréennes. Les partenaires apprécient la façon dont la Corée s'emploie à co-créeer des concepts visant à renforcer les capacités dans les domaines des services publics en ligne et de la transformation numérique, dont elle fournit également les moyens techniques et les solutions d'amélioration des infrastructures nécessaires à la mise en œuvre des projets. À titre d'exemple, en 2007, la Corée a travaillé à la mise en place du premier système d'information destiné aux bibliothèques en Ouzbékistan. Grâce aux échanges, la Corée est également en mesure de promouvoir les valeurs mondiales grâce à une approche plus discrète et collective que, même si elle demande davantage de temps, les partenaires perçoivent comme étant plus durable, par exemple en amenant les minorités coréennes à défendre les droits universels en Ouzbékistan.

Encadré 4. Constituer un vivier d'évaluateurs externes pour les opérations de prêt du FCDE

Par le passé, la Banque d'import-export de Corée (KEXIM) a eu plus de mal que d'autres organismes coréens de coopération au développement à trouver des professionnels externes qualifiés pour réaliser les évaluations ex post des opérations de prêt relevant du FCDE. Le principal obstacle était la méconnaissance des évaluateurs en matière d'opérations de prêt en général.

Pour remédier durablement à cette situation, la KEXIM s'est employée à améliorer l'écosystème d'évaluation à moyen et long termes, en mettant en place un programme de formation destiné aux évaluateurs. Elle savait à quoi devait ressembler le cursus, mais ne disposait pas de l'expérience spécifique nécessaire à l'élaboration d'un tel programme. Afin de mettre sur pied le cursus pilote, la KEXIM a donc collaboré avec l'Université pour femmes Ewha. Ce partenariat avec l'école supérieure d'études internationales (Graduate School of International Studies), élément déterminant de cette collaboration, prévoyait notamment des cours de conception et de gestion, dispensés par des enseignants qui avaient acquis des connaissances sur la conduite des évaluations du FCDE et s'étaient forgé une expérience en la matière. Lors du processus d'élaboration du programme destiné aux chercheurs spécialisés en coopération internationale pour le développement, l'expérience de l'Agence coréenne de coopération internationale (KOICA) combinée à celle de la Société coréenne pour le développement et la coopération à l'échelle internationale (Korea Society for International Development and Cooperation) a été très fructueuse. L'intégration du programme dans un cursus de l'école supérieure d'études internationales a permis de proposer une formation plus approfondie et, dans le cadre des cours, une expérience pratique de la conduite d'une évaluation sur le site d'un projet.

En 2023, 17 étudiants ont achevé ce cursus et trois étudiants se sont rendus au Viet Nam dans le cadre d'une pause estivale, afin de procéder à une véritable évaluation ex post de l'aide apportée à un projet routier. Bénéfice secondaire de ce cursus, les étudiants étrangers qui y participent – dont certains sont des fonctionnaires de pays partenaires – ont amélioré leur connaissance des projets d'APD portés par la Corée à l'international. La KEXIM a bénéficié de la vision holistique dans le domaine du développement de l'école supérieure et de l'importance que celle-ci accorde aux problématiques transversales (environnement, égalité des genres, ciblage des groupes vulnérables, etc.) qui, conjuguées à une expertise plus technique en matière d'infrastructure, continueront d'apporter de la profondeur à l'évaluation de l'APD et d'en améliorer la qualité. Il semble que d'autres universités et instituts de recherche ont demandé à mettre en place des cursus similaires.

La KEXIM estime qu'il est possible de mettre en place une formation de ce type, mais que cela implique aussi un engagement ferme tant de sa part que de l'école supérieure. En outre, le fait que le cursus s'inscrit dans un projet prévoyant une évaluation réelle sur le terrain a incité de nombreux étudiants à s'y inscrire. Puisque tous les étudiants ne peuvent pas participer au travail de terrain – qui ne concerne idéalement que quatre à cinq étudiants et trois à quatre chercheurs – l'évaluation initiale du cursus pilote recommandait d'associer les étudiants qui n'y participent pas aux entretiens menés localement avec les parties prenantes nationales (Export-Import Bank of Korea, à paraître^[32]). L'octroi d'un crédit d'études aux étudiants qui effectuent des travaux sur le terrain pourrait susciter davantage de participation. Enfin, la reconnaissance de la participation à ce cursus, par exemple par la délivrance d'un certificat de fin d'études, mérite d'être envisagée comme un moyen de stimuler l'intérêt des étudiants et d'élargir les perspectives d'emploi futures.

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

Source : (Export-Import Bank of Korea, à paraître^[32]), FCDE M&E 전문가 양성 프로그램: 이화여자대학교 [Programme de formation du FCDE axé sur le suivi et l'évaluation : Université pour femmes Ewha].

Depuis l'Examen par les pairs du CAD réalisé en 2018, les pouvoirs publics coréens ont clairement défini leurs partenariats avec la société civile au moyen d'un nouveau plan d'action et de mise en œuvre. À l'aide du plan de mise en œuvre des politiques de base associant les pouvoirs publics et la société civile (Government-Civil Society Basic Policy Implementation Plan) et de différentes plateformes consacrées au dialogue²⁶, il est possible de suivre la mise en œuvre de 31 points d'action à court, moyen et long termes. Ces dispositifs permettent aussi d'envisager des partenariats à plus long terme et un soutien moins transactionnel. On peut citer à titre d'exemple l'élargissement de la portée du programme d'incubation de la KOICA, qui vise à renforcer les capacités des OSC, à instaurer des plateformes multipartites et diversifier les formes de soutien au-delà d'un appui sectoriel en vue d'accroître l'autonomie de la société civile et, à terme, la création d'un fonds à l'appui des partenariats pouvoirs publics-société civile. Dans les pays partenaires, le plan de mise en œuvre des politiques de base vise à amplifier le soutien au renforcement des capacités de la société civile locale, à considérer en priorité les groupes vulnérables, à intégrer de façon systématique les droits de la personne, la paix et l'autonomisation des femmes, et à intensifier le soutien qu'apporte la Corée à la prévention des violences sexuelles dans les conflits (Gouvernement de la Corée, 2023^[33]).

Les pouvoirs publics coréens ont officiellement reconnu la société civile comme un partenaire, mais les financements d'APD qui lui sont destinés se font attendre. Il est intéressant de noter que ce n'est qu'après le Sommet du Groupe des Vingt organisé à Séoul en 2010 que l'on a assisté à l'internationalisation de la société civile coréenne. Les OSC ont alors commencé à s'organiser de façon à ce que leur rôle dépasse celui d'exécutant ou de facilitateur, et ainsi à œuvrer pour orienter les politiques publiques par le biais d'activités de plaidoyer et de sensibilisation au développement, et ce, sur un pied d'égalité (Kim et Hong, 2022^[34]). Pourtant, en 2021-22, la société civile n'a reçu que 2 % des apports coréens au titre de l'APD bilatérale (et uniquement dans le cadre du soutien à des projets), contre 15 % en moyenne pour les pays du CAD. Il y a encore peu d'éléments indiquant que les contributions de la société civile sont prises en compte dans le processus d'élaboration des politiques. Pour la Corée, le développement des partenariats avec la société civile pourrait également être un moyen de tester un élargissement des partenariats, notamment avec le secteur privé, les organisations internationales et les fondations. Les partenariats multipartites pourraient s'inspirer du discours de la Corée à propos de sa propre expérience dans le domaine du développement, dans l'optique de générer une valeur accrue et un impact plus durable.

Certains signes indiquent clairement que la Corée est prête à encourager sa propre société civile à s'associer à ses homologues aux niveaux régional ou local, afin de contribuer au renforcement des capacités mutuelles et de favoriser une approche locale du développement, y compris dans la gestion de problématiques plus sensibles. Par exemple, les projets portés par la KOICA sont tenus de respecter des critères d'évaluation de l'impact sur les droits de la personne. Ces critères servent à déterminer si le programme a recensé les principaux risques qu'il comporte au regard des droits de la personne et comment il envisage la protection de ces droits dans le cas des populations vulnérables, la planification sous l'angle de la problématique du genre, la protection des droits des enfants et des jeunes, et la sécurité des bâtiments et installations prévus. La KOICA s'efforce de soutenir les partenaires locaux en renforçant les capacités des OSC locales, bien que le soutien direct aux OSC locales dans le cadre de projets ait été suspendu en 2015. Comme l'a démontré le cas de l'Ouzbékistan, trouver des moyens de passer plus de temps à dialoguer avec les communautés au niveau local et avec la société civile, par exemple en élaborant des mesures incitatives pour que la société civile coréenne s'associe à la société civile locale, pourrait élargir le champ, la profondeur et la portée des programmes actuels de la Corée, notamment dans des domaines sensibles tels que les violences fondées sur le genre. La prise en compte de certains de ces risques fondamentaux liés à la planification et à la mise en œuvre par le biais de la société civile et avec d'autres donateurs aidera également la Corée à gérer les différents risques liés aux investissements publics.

Recommandations

4. La Corée devrait tenir compte de l'examen des capacités mené dans l'ensemble de l'administration, ainsi que des données factuelles et des enseignements tirés des évaluations, pour accorder en priorité des augmentations d'APD à des agences d'exécution affichant des capacités importantes en matière de gestion des performances, conformément aux objectifs de la Troisième Stratégie à moyen terme.
5. Le pays devrait allouer les augmentations d'APD en fonction des besoins et de la capacité d'absorption des partenaires, en les incitant à faire pleinement usage des modalités existantes, y compris des prêts liés aux programmes et du dialogue sur les politiques à suivre.
6. Afin d'améliorer l'efficacité et la durabilité, la Corée devrait engager un dialogue stratégique plus en amont et plus régulier avec les autorités, partenaires et parties prenantes des pays partenaires sur les processus de réforme plus larges et l'environnement politique, en vue d'une meilleure viabilité financière de sa programmation, en utilisant les mécanismes de coordination existants lorsque cela est possible.
7. La Corée devrait renforcer la capacité de la société civile coréenne à produire des résultats avec efficacité et encourager l'établissement de partenariats avec la société civile locale afin d'élargir la portée des programmes coréens, de renforcer les capacités locales et de favoriser un développement mené par les acteurs locaux.

Gestion axée sur les résultats et sur l'impact en matière de développement durable

Un leadership fort du cabinet du Premier ministre (par le biais du BCP), en collaboration avec le MAE, le MEF et les ministères sectoriels, est essentiel pour concrétiser l'ambition de la Corée d'accroître l'APD en s'appuyant sur les résultats obtenus

La révision de la Loi-cadre sur la coopération internationale pour le développement améliore la gestion de la performance de l'administration publique dans son ensemble grâce à un renforcement du BCP. L'Examen par les pairs 2018 du CAD relatif à la Corée recommandait que le Comité de la coopération internationale pour le développement (CCID) soit plus actif dans la supervision stratégique et la redevabilité en matière de développement en se montrant plus attentif aux questions d'orientation générale (plutôt qu'aux décisions opérationnelles) (OCDE, 2018^[24]). La version révisée (2020) de la Loi-cadre²⁷ renforce le rôle du CCID en matière de gestion de la performance tout au long du cycle des projets et encourage une utilisation plus large des résultats d'évaluation (République de Corée, 2020^[35]). Le Comité d'experts en évaluation, qui relève du CCID, examine ces résultats²⁸ lorsqu'il planifie et définit sa stratégie globale et son plan (annuel) de mise en œuvre. Le bureau chargé du budget du MEF tient lui aussi compte des résultats d'évaluation en plus des priorités nationales pour déterminer dans le détail la répartition des allocations d'APD.

Le BCP est bien placé pour tirer des enseignements afin d'instaurer une plus grande redevabilité, particulièrement en ce qui concerne la durabilité des programmes d'APD. L'Examen par les pairs de 2018 observait que les projets dont le résultat n'était pas satisfaisant tenaient souvent à un manque d'intérêt pour la dimension durable et à une compréhension limitée de la manière dont les coûts récurrents seraient financés au niveau national ou local (OCDE, 2018^[24]). Les évaluations récentes soulignent souvent que la viabilité des programmes représente un risque important. Une forte appropriation nationale et une ferme volonté politique caractérisent les projets ayant un degré de durabilité élevé. À ce titre, dans

le cadre d'un projet de renforcement des capacités de l'administration publique électronique au Nigéria, la collaboration avec le ministère fédéral de la Communication, de l'Innovation et de l'Économie numérique a joué un rôle crucial dans la sensibilisation des ministères, des départements, des organismes et des membres du Parlement, ce qui a favorisé une forte adhésion des pouvoirs publics et des députés. En retour, le gouvernement nigérien a investi ses propres ressources budgétaires dans la création d'un comité permanent relatif à l'administration publique électronique au sein de son centre de formation, qui a permis de garantir la durabilité (Agence coréenne de coopération internationale, 2022^[36]). La poursuite d'un dialogue constant avec le gouvernement partenaire dans les domaines prioritaires constitue une stratégie clé pour réduire les risques et accroître les chances de durabilité. Le dialogue que la Corée a instauré en Ouzbékistan en vue de pérenniser ses centres d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) en est la preuve puisqu'il a débouché sur des augmentations salariales par l'intermédiaire d'un décret présidentiel (Encadré 2).

Outre un soutien juridique, institutionnel ou autre, il est également nécessaire de renforcer la capacité et la responsabilité des pays partenaires en matière de gestion des résultats et des risques liés à la durabilité. Par exemple, le complexe hospitalier de Tachkent, qui comprend un centre médical national pédiatrique, un hôpital pour adultes et un centre national d'oncologie financé par le FCDE, propose des soins à la pointe du progrès. Cependant, le public n'a pas facilement accès à l'établissement, car les frais à la charge du patient sont considérables. Reconnaisant que la politique d'assurance nationale de l'Ouzbékistan n'étend pas la couverture aux patients des hôpitaux, la Corée fournit maintenant un soutien politique pour améliorer la durabilité du projet. Si ce risque a probablement été identifié en amont, une plus grande coordination entre les responsables de la mise en œuvre coréens et un dialogue plus étroit avec les autorités nationales et d'autres partenaires au développement auraient peut-être pu permettre de mieux comprendre comment rendre cet investissement plus facilement accessible à l'ensemble de la population, par exemple en échelonnant les investissements complémentaires. La poursuite du dialogue et de la coordination est particulièrement importante lorsque différents acteurs participent à l'étude de faisabilité du projet, à sa conception, à sa construction et à sa supervision²⁹. Ainsi, une évaluation *ex post* réalisée sept ans après l'achèvement d'un projet d'amélioration des routes au Sri Lanka a montré que les autorités sri lankaises n'avaient pas alloué le budget minimum nécessaire à l'entretien des routes. Or, il s'agissait d'une condition indispensable à la pérennité du projet, notamment parce qu'il concernait une région montagneuse où les glissements de terrain sont inévitables (Economic Development Cooperation Fund, 2021^[37]).

Les stratégies des programmes-pays définissent les priorités qui permettent de cibler les demandes des gouvernements partenaires, comme c'est le cas en Ouzbékistan, et laissent suffisamment de marge de manœuvre pour financer des projets en dehors des domaines prioritaires. En Ouzbékistan, le BCP a désigné la banque d'import-export de Corée (KEXIM) comme chef de file de l'élaboration de la stratégie du programme-pays. Les priorités définies dans chaque stratégie aident la Corée à avoir des échanges mieux structurés avec les gouvernements partenaires sur la manière de faire progresser les priorités communes³⁰. Les secteurs prioritaires spécifiques à chaque pays obtiennent 70 à 80 % des ressources prévues par la stratégie de programme-pays. Les 20 à 30 % restants peuvent être attribués plus soupagement. Cette marge laisse la possibilité de procéder à des adaptations en fonction des résultats du suivi régulier (voir la section « Gestion axée sur les résultats et sur l'impact en matière de développement durable ») et pourrait servir à répondre à certains des principaux risques et défis recensés dans les programmes lorsque ceux-ci ne sont pas directement liés aux domaines prioritaires.

Grâce aux enseignements tirés des évaluations, le BCP pourrait également concevoir des instructions et des critères clairs pour accélérer les dépenses et l'exécution du budget. L'utilisation complète du budget constitue un risque, compte tenu de la croissance du budget d'APD et des délais généralement longs nécessaires pour planifier les investissements au titre de l'APD. La structure organisationnelle³¹ renforcée du BCP et le mandat qui lui a été confié d'assurer une gestion axée sur les

résultats lui donnent une assise solide pour envisager des options lui permettant d'accélérer les dépenses selon des modalités conformes aux objectifs et aux résultats attendus de la Troisième Stratégie à moyen terme. L'établissement de critères transparents et mesurables pour accélérer la mise en œuvre pourrait compléter le processus actuel de hiérarchisation des objectifs stratégiques et nationaux. Une bonne pratique, pour autant que la sélection des projets échappe à toute considération politique, serait d'élaborer des instructions claires et déléguer des responsabilités au niveau des pays partenaires afin de définir et de concevoir des ensembles de programmes plus vastes, en comptant sur un traitement accéléré des propositions de grande qualité. Le BCP pourrait également contribuer à identifier davantage de programmes ou partenariats plus vastes ou institutionnels, pas nécessairement spécifiques à un pays, qui pourraient faire l'objet d'une procédure accélérée.

L'importance que la Corée accorde à la redevabilité pourrait être contrebalancée par la mise en place d'apprentissage en la matière dans l'ensemble du système. Certains organes publics en Corée effectuent des audits en plus des évaluations. Pour des raisons historiques³², c'est le cas du Conseil d'audit et d'inspection ainsi que des commissions permanentes de l'Assemblée nationale, qui s'ajoutent aux audits menés par le MAE. L'organisation de tels contrôles chaque année et y répondre demande un temps considérable, aux dépens d'autres tâches. S'il n'est pas clair que l'APD fasse l'objet de plus d'audits que d'autres activités de l'administration publique, les entités chargées de l'APD semblent faire preuve d'une certaine lassitude à ce sujet à certaines périodes de l'année, ce qui tend à montrer qu'il faut repenser l'équilibre entre l'apprentissage et la redevabilité. La volonté du CCID de renforcer la gestion de la performance de la Corée en matière d'APD s'explique par le souhait d'améliorer à la fois la compréhension du public et la transparence des programmes de coopération internationale au développement. Une information plus claire sur la contribution de la Corée au développement durable et un partage des enseignements tirés des expériences entre les organismes d'exécution pourrait enrichir l'apprentissage.

Une culture institutionnelle axée sur les résultats, qui se reflète dans les excellents systèmes de gestion des performances de la KOICA et de la KEXIM, est source d'inspiration pour d'autres ministères et organismes

Une culture institutionnelle interne forte, des ressources dédiées et des méthodes axées sur les résultats, en plus d'un modèle d'indicateurs des performances fondé sur les ODD, constituent un ensemble solide que la Corée peut mettre à profit pour développer son système de gestion axé sur les performances. L'Examen par les pairs réalisé par le CAD en 2018 soulignait que l'action des ministères n'était pas nécessairement à la hauteur des efforts déployés par la KOICA et la KEXIM et qu'il y avait encore du travail à faire pour parvenir à appliquer une gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du système de coopération coréen au développement. Le Conseil d'audit et d'inspection a d'ailleurs confirmé cette constatation en 2022 (Board of Audit and Inspection of Korea, 2023^[38]). La Corée s'emploie à présent à renforcer les capacités d'autres acteurs coréens actifs dans les pays partenaires et met à profit l'importante quantité d'évaluations et les informations largement diffusées, par exemple dans le cadre des rapports sur les enseignements tirés par la KOICA (Encadré 5), tout en s'appuyant sur l'excellent système de gestion de projet axé sur les résultats qu'elle a créé et perfectionné avec le temps (Encadré 3). Le renforcement de l'appropriation par les pays, de la redevabilité mutuelle et de la transparence devrait être au cœur de ces efforts. Il faudrait commencer par communiquer plus systématiquement les rapports de suivi et d'évaluation de projets qui ne sont pas gérés par la KOICA ou la KEXIM.

Dans son auto-évaluation, la Corée indique qu'elle prévoit renforcer la qualité des évaluations en diversifiant les méthodes, par exemple en incluant des évaluations conjointes réalisées en collaboration avec des pays partenaires et des universités, le but étant d'intégrer les résultats d'évaluation aux projets d'APD (Gouvernement de la Corée, 2023^[29]). Les domaines à privilégier pourraient comprendre le renforcement des capacités des partenaires, notamment en menant des évaluations conjointes, comme le fait la KOICA dans de nombreux pays, et en se fiant davantage aux activités de suivi des partenaires. En Ouzbékistan, mention a été faite d'une évaluation conjointe par la

KOICA et le ministère ouzbek de l'Investissement, du Commerce et de l'Industrie, mais ce n'est pas caractéristique des évaluations menées dans le cadre de missions à l'étranger. Certains partenaires de développement multilatéraux ont indiqué que si l'accent mis sur l'évaluation des contributions et des projets coréens est utile, la réalisation de ces évaluations en collaboration avec des partenaires renforcerait probablement le rôle de ces dernières et en ferait un outil à exploiter dans l'adaptation de la programmation et l'éclairage des futurs documents de conception de projet.

La Corée dispose de responsables de la mise en œuvre professionnels et compétents au sein de la KOICA et de la KEXIM, qui ont une vision claire des réformes nécessaires et qui veillent à la mise en place de systèmes de gestion de projet et des performances ainsi que de circuits d'évaluation et de rétroaction fiables permettant d'adapter les mesures et d'assurer une gestion axée sur les résultats. La Corée – comme le démontrent le MAE, le MEF, la KOICA et la KEXIM – prend l'évaluation au sérieux et s'intéresse de près à l'utilisation judicieuse des fonds publics. Par exemple, les partenaires multilatéraux présents dans les pays partenaires font état de séances de retour d'informations approfondies et de dialogues au niveau des pays avec la KOICA sur la mise en œuvre des dons. Ils mentionnent également la demande croissante d'évaluations annuelles et semestrielles portant sur des instruments sectoriels et des demandes ponctuelles de plus en plus nombreuses. Des évaluations *ex post* sont réalisées par des partenaires d'exécution majeurs sept ans après l'achèvement du projet. Grâce à une gestion rigoureuse des performances, les contributions de la Corée au budget central d'organisations multilatérales tiennent déjà compte des résultats de l'évaluation de la coopération coréenne au développement menée par le Réseau de mesure des performances des organisations multilatérales (MOPAN), ainsi que de l'avis des autorités sur cette évaluation, des résultats obtenus et des taux d'exécution du budget – autant d'éléments qui peuvent aider à orienter la Corée alors qu'elle envisage d'augmenter l'APD multilatérale. Le pays s'emploie actuellement à mettre sur pied un système de technologie de l'information plus adapté afin de publier les résultats d'évaluation.

Encadré 5. Rapport de la KOICA sur les enseignements tirés

Les autorités coréennes, y compris la KOICA, font de nombreuses évaluations. Les rapports sur les enseignements tirés en dressent la synthèse des observations et des résultats dans le but de préparer les programmes futurs. Ils s'appuient sur les examens des portefeuilles pays de la KOICA (concernant par exemple la [Bolivie](#), le [Cambodge](#), [l'Ouzbékistan](#)) et comprennent des listes de vérification en matière de suivi et d'évaluation utiles lors de la préparation des stratégies de partenariat avec les pays. Ces enseignements sont, en outre, regroupés par secteurs, par exemple [l'administration publique](#), la [santé](#) et [l'éducation](#). Les listes de vérification de ces rapports servent à la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation de projets. Voici quelques enseignements tirés dans le secteur de la santé (Agence coréenne de coopération internationale, 2020^[39]) :

- Comprendre le système de santé et le mécanisme de collaboration du pays partenaire pour une prise de décision et une mise en œuvre du projet efficaces.
- Déterminer les liens entre les projets de renforcement des capacités des ressources humaines visant les fournisseurs de services de santé et les relier aux projets d'autres organismes donateurs, ONG et collectivités locales dans les régions voisines.
- Consolider le bassin d'effectifs dans le domaine de la santé (médecins, infirmiers, sages-femmes et personnels de santé de proximité) pour prévenir les interruptions de travail dues à une rotation fréquente du personnel.
- En cas de participation à des programmes menés par des organisations internationales, clarifier le rôle de la KOICA et se conformer au système de gestion axée sur les résultats de l'organisation.
- Intégrer la formation professionnelle dans les projets liés à la santé, par exemple la formation de spécialistes de la vue et des agents de santé communautaire, et faire en sorte que les emplois correspondent à la demande sur le marché privé.
- Lors de l'évaluation des projets dans le domaine de la santé, les méthodes qualitatives (Facility Guidelines Institute, enquêtes, entretiens) sont aussi importantes que les méthodes quantitatives qui collectent des données en fonction d'indicateurs.

Une grande partie de ces enseignements ont été pris en compte et appliqués en Ouzbékistan, où la KOICA dispense un enseignement et des formations en vue de renforcer les capacités du personnel médical et travaille à l'élaboration d'un programme de maîtrise en politique et financement de la santé. Ces activités sont menées parallèlement aux projets de construction d'hôpitaux financés par le FCDE et aux programmes de renforcement des capacités menés par la Fondation coréenne pour les soins de santé internationaux (Korea Foundation for International Healthcare, KOFIH) en matière de dépistage du cancer du col de l'utérus et de lutte contre les maladies infectieuses, par exemple.

L'étape suivante consisterait à tirer des enseignements de l'expérience des différents organismes d'exécution des programmes coréens et à voir comment ces enseignements peuvent servir au mieux à favoriser des programmes intégrés de qualité et à plus grande échelle.

Remarque : Cette pratique est décrite plus en détail sur la plateforme des Outils, enseignements et pratiques de la coopération pour le développement : <https://www.oecd.org/cooperation-developpement-apprentissage/>.

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

Des structures et des systèmes plus réactifs sont nécessaires pour s'adapter plus rapidement à l'évolution des priorités et des besoins

Le transfert de plus de responsabilités aux bureaux locaux de la KOICA et de la KEXIM encouragerait une communication et une prise de décision plus directes avec les partenaires. La fluidification des décisions et de la communication est un défi récurrent. Actuellement, la KEXIM tente l'expérience de déléguer davantage de responsabilités au sein de son vaste bureau au Viet Nam³³. En Ouzbékistan, les autorités ont laissé entendre qu'un dialogue plus étroit à un stade précoce permettrait d'assurer une meilleure adéquation entre leurs propres priorités et besoins sectoriels et le soutien qu'entendent apporter la KOICA et la KEXIM, ce qui aurait pour effet de contribuer à mieux gérer les attentes en matière de financement. Le modèle économique du FCDE est tel que, dès le départ, Séoul est le principal décisionnaire en matière d'examen préalable, de passation des marchés, de versements et, dans une certaine mesure, d'évaluation. Les bureaux nationaux de la KEXIM sont aujourd'hui plus nombreux qu'au moment de l'Examen par les pairs de 2018. Pendant la pandémie de COVID-19, les prêts d'aide d'urgence du FCDE et l'augmentation des opérations de prêts à l'appui de réformes ou de programmes ont démontré que la KEXIM pouvait agir rapidement en cas de besoin, mais selon des modalités différentes.

Un plus grand transfert de responsabilités aux acteurs les plus proches de la phase de mise en œuvre dans la chaîne de gestion des projets, combiné à des directives claires et à des ressources spécifiques en vue de l'élaboration de programmes intégrés plus vastes, pourrait avoir un effet multiplicateur. Un changement dans la localisation des ressources et dans la manière dont les projets sont définis pourrait contribuer à accélérer la mise en œuvre et l'exécution du budget et permettre à ceux qui disposent d'une meilleure connaissance contextuelle des partenaires dans le pays de déterminer les besoins et d'aider à éliminer les goulets d'étranglement. Signe d'une plus grande marge de manœuvre, les ambassades et les bureaux locaux de la KOICA sont plus facilement en mesure d'allouer des financements préaffectés à des partenaires multilatéraux en dehors des appels à propositions plus formels et contrôlés par l'administration centrale, surtout lorsqu'il s'agit de soutien humanitaire. La décentralisation et la délégation de pouvoirs aux pays partenaires exigent non seulement une volonté politique, mais aussi une refonte des ressources humaines afin de s'assurer que les bonnes compétences se trouvent au bon endroit et au bon moment (voir la section « Capacités en ressources humaines et écosystème du développement »).

Il sera peut-être également nécessaire que les systèmes évoluent, y compris la budgétisation et la programmation, pour permettre une plus grande marge d'adaptation, de manœuvre et de réaction dans un laps de temps donné, plutôt que de s'en remettre à Séoul pour les fonctions centrales et la prise de décisions. Les enquêtes et diagnostics périodiques effectués au niveau des pays partenaires, ainsi que les récentes évaluations approfondies réalisées par la KEXIM en Indonésie et au Cambodge en collaboration avec des groupes de réflexion nationaux, donnent à la Corée une certaine assurance quant à sa capacité d'adaptation à l'évolution des contextes nationaux. Des boucles d'évaluation et de rétroaction fiables sont en place et lui permettent de s'adapter et d'appliquer une gestion axée sur les résultats. Par exemple, un suivi régulier au cours de la mise en œuvre d'un projet permet d'assurer un service après-projet pouvant représenter jusqu'à 10 % du budget total des projets de la KOICA. Ainsi, le modèle de calcul de la KOICA et de la KEXIM intègre, dans une certaine mesure, l'adaptation à l'évolution des priorités et des besoins. La rationalisation des processus et le développement de programmes plus vastes assortis de différentes modalités nécessiteront une plus grande propension au risque et des mesures innovantes dans l'ensemble du système, tout comme une plus grande aptitude à collaborer avec d'autres acteurs, ce qui, d'un point de vue pratique, peut être mieux réalisé au niveau du pays partenaire (voir la section « En tant qu'acteur du développement mondial, la Corée œuvre pour assurer la cohérence de ses politiques »).

Le processus actuel d'élaboration d'une proposition de budget à partir d'une compilation de projets conçus à N-2 ans pourrait s'avérer inadapté dès lors qu'une plus grande souplesse au

niveau du pays est requise pour adapter la programmation. La KOICA et la KEXIM commencent à élaborer leur budget pour l'année « N » à l'année N-1, lorsque le MEF étudie le plan de mise en œuvre de l'aide sous forme de dons ainsi que la liste des projets spécifiques, projets auparavant examinés par les comités chargés respectivement des dons et des prêts après avoir été définis dans les pays partenaires. Compte tenu de l'interdépendance entre le budget et le plan de projet, la définition du projet commence à l'année N-2, avant l'élaboration du budget. La possibilité de s'écarter du plan est donc limitée. À titre d'exemple, le budget de la KOICA est organisé par région, par pays, par modalité et par projet. Tout transfert financier entre régions nécessite l'approbation du MEF, tandis que toute réaffectation entre pays partenaires requiert l'approbation du MAE. La KOICA dispose d'une certaine marge de manœuvre pour adapter les modalités, mais peut avoir besoin de clarification de la part de l'Assemblée nationale. Les nouveaux projets, l'annulation et les changements qui concernent des projets d'une valeur de plus de 1 million USD doivent être approuvés par le MAE (Agence coréenne de coopération internationale, 2022^[40]). Paradoxalement peut-être, l'approche ascendante de l'établissement du budget risque d'offrir moins de latitude à la Corée qu'à certains membres du CAD, où les budgets sont établis à hauteur de la somme consacrée à chaque région ou thème et où les détails des plans de projet sont définis avec les partenaires de mise en œuvre sur la base d'une enveloppe budgétaire globale.

Recommandation

8. En s'appuyant sur les enseignements tirés du projet pilote du CCID visant à créer des programmes intégrés et sur les travaux des comités des dons et des prêts, mis sur pied par le ministère des Affaires étrangères et le ministère de l'Économie et des Finances, pour rapprocher programmes et les séquencer, la Corée devrait déléguer davantage de pouvoirs aux bureaux locaux des pays partenaires afin d'approfondir le dialogue au niveau des pays, notamment en leur déléguant davantage d'autorité pour définir la portée, proposer, co-crée, gérer et adapter des programmes intégrés à grande échelle.

Capacités en ressources humaines et écosystème du développement

Alors que la Corée accroît son APD, elle fait face au défi de disposer de suffisamment de ressources humaines

En raison des contraintes budgétaires, la croissance des ressources humaines a peu de chances de suivre celle de l'APD, ce qui accentue la pression exercée sur un système déjà mis à rude épreuve. Malgré une augmentation de 80 % du budget de l'APD ces cinq dernières années, les effectifs, les structures institutionnelles et le nombre d'experts en matière de coopération au développement n'ont pas augmenté au même rythme (Gouvernement de la Corée, 2023^[29]). Alors que la proposition de budget d'APD pour 2024 prévoyait une augmentation de 44 %, le budget global de la Corée pour 2024 propose une modeste augmentation de 2.8 % des dépenses budgétaires, ce qui constitue la plus faible augmentation depuis 2006 (Economist Intelligence Unit, 2023^[41]). Sans l'idéal, le nombre de fonctionnaires travaillant aux affaires étrangères et dans la coopération internationale au développement devrait augmenter proportionnellement à l'accroissement du budget de l'APD et à l'ambition politique, mais, dans la réalité, la viabilité d'un corps de fonctionnaires élargi sera difficile à garantir. La lourde charge de travail qui incombe au personnel chargé de la coopération au développement au sein des ministères et le sentiment d'être injustement rémunéré ajoutent à la frustration des agents hautement qualifiés et compétents qui œuvrent dans la coopération au développement³⁴. Ainsi, une enquête menée par la KOICA auprès de ses employés et le syndicat de la KOICA ont révélé que l'établissement d'un système de

rémunération raisonnable et qu'une augmentation des salaires constituaient les domaines d'amélioration les plus importants.

Une rotation élevée du personnel, en particulier entre les services et les délégations à l'étranger, caractérise l'ensemble du système. Le fait que le MAE dispose d'un corps dynamique de diplomates et de fonctionnaires qui acquièrent de l'expérience dans le domaine de la coopération au développement est un objectif judicieux et bénéfique sur le plan professionnel. Même si, à ce jour, seulement 42 employés du MAE sont directement chargés de la coopération au développement, beaucoup d'autres ont travaillé sur les programmes et les politiques de coopération au développement de la Corée et les connaissent donc bien. Alors que le pays cherche à élargir ses partenariats et à devenir l'un des principaux partenaires de développement, il sera essentiel qu'elle accorde la priorité à l'établissement de solides relations. Les possibilités de rotation au sein du MAE après un service minimum d'un an (certains membres du personnel sont obligés de servir pendant plus d'un an) peuvent nuire à la confiance et à la qualité des partenariats extérieurs.³⁵ Par exemple, les partenaires multilatéraux ont exprimé leur frustration face à la forte rotation du personnel, qui leur fait perdre leurs points de contact et leurs réseaux, et ont déclaré avoir le sentiment de devoir « repartir de zéro » à chaque mouvement de personnel. Il y a matière à réfléchir quant aux mesures incitatives qui permettraient d'assurer une durée minimale d'occupation de poste.

Le BCP a soumis un plan interinstitutions visant à favoriser et à accroître, en 2022, le nombre de professionnels de l'APD capables de guider les efforts à moyen terme. À mesure que la portée et le volume des programmes coréens s'accroîtront, les pressions pesant sur les ressources humaines en place continueront de s'accroître, mettant encore plus à l'épreuve les effectifs limités du MAE et le rôle de coordination de ce dernier, ainsi que les niveaux déjà relativement bas des effectifs de la KEXIM et de la KOICA (Tableau 1). Jusqu'à présent, les demandes d'augmentation des effectifs formulées par les organismes et les ministères ont reçu des réponses mitigées. La Corée mérite d'être félicitée pour son plan à moyen terme visant à surmonter les difficultés en matière de ressources humaines. Ce plan prévoit des mesures pour former les professionnels actuellement en poste, pour accroître les effectifs en ouvrant davantage de postes de niveau d'entrée et renforcer la collaboration avec la société civile et le secteur privé (Encadré 6). L'expérience d'autres membres du CAD qui ont connu une croissance rapide de leurs effectifs pourrait être utile. Lorsque des aptitudes nouvelles et plus nombreuses sont nécessaires, les partenaires ont tendance à investir dans le personnel existant pour développer de nouvelles compétences et à acheter et emprunter des ressources sur le marché et auprès d'autres partenaires de développement (OCDE, 2020^[42]).

Des politiques sont en place pour garantir que le personnel détaché auprès d'organisations internationales par l'administration coréenne revienne en poste pour un nombre minimum d'années. Signe d'un système plus abouti, l'administration pourrait davantage recourir à l'affectation d'agents de différents ministères auprès d'organisations internationales pour en tirer parti et acquérir et exercer une influence au sein de différentes organisations multilatérales. La Corée pourrait également envisager d'emprunter plus systématiquement un plus grand nombre d'experts auprès des banques multilatérales de développement, du secteur privé, des universités et de la société civile. En effet, ces experts peuvent apporter des points de vue et des outils différents à mesure que la Corée élargit la portée de sa coopération au développement pour tenir compte d'un plus grand nombre de questions transversales et de nouveaux instruments, par exemple.

Tableau 1. Effectifs chargés de la coopération pour le développement dans les services centraux et dans les bureaux locaux, par ministère/organisme

Ministère ou organisme	Personnel en Corée		Personnel des services centraux en poste dans les pays partenaires		Personnel recruté localement dans les pays partenaires	
	juin 2017	octobre 2023	juin 2017	octobre 2023	juin 2017	octobre 2023
Cabinet du Premier ministre (BCP)	14	37
Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)	41	43
FCDE (KEXIM)	111	194	26 dans 13 pays	28 dans 16 pays	10	18
Ministère des Affaires étrangères (MEA)	33	42	44 dans 44 pays	89 dans 85 pays	*	*
KOICA	258	296	87 dans 43 pays	165 dans 47 pays	429	444
TOTAL	457	612	113	239	439	462

* Le personnel recruté localement par les ambassades n'est généralement pas engagé en tant qu'agent de coopération au développement avec un poste officiel en tant que tel, bien que beaucoup d'entre eux puissent travailler avec le personnel diplomatique sur la coopération au développement. C'est pourquoi il est difficile d'obtenir des statistiques sur ce personnel.

Source : basé sur OCDE (2018^[24]), *OECD Development Co-operation Peer Reviews: Korea 2018*, <https://doi.org/10.1787/9789264288829-en>, et sur Gouvernement de la Corée (2023^[29]), *Self-Assessment of Korea*.

Encadré 6. Le plan de la Corée en matière de ressources humaines pour 2022 : poser les fondements d'une professionnalisation systématique et d'un solide écosystème de coopération au développement

D'après l'auto-évaluation de la Corée, malgré une augmentation de 80 % de son budget d'APD au cours des cinq dernières années, les effectifs, les structures institutionnelles et le vivier d'experts de la coopération au développement n'ont pas suivi le même rythme de croissance. Le plan en matière de ressources humaines publié par le CCID en janvier 2022 présente des pistes pour accroître le nombre et la qualité des ressources humaines (Gouvernement de la Corée, 2022^[31]). Combiné à la proposition d'augmentation du budget de l'APD, ce plan donne matière à discussion avec le MEF et l'Assemblée nationale sur le caractère prioritaire des ressources humaines. Susciter davantage l'intérêt du public coréen pour l'APD et la coopération au développement est à la fois un objectif et le moyen par lequel l'écosystème de la coopération au développement en Corée devrait se développer. Le plan de professionnalisation adopte une approche en trois volets, décrits ci-dessous et assortis d'une sélection d'interventions :

1. Mettre en place un socle propice à la formation systématique des professionnels en fonction de compétences concrètes.

- a. Améliorer les conditions du volontariat (les volontaires étaient au nombre de 4 743 en 2019) et le développement systématique des aptitudes en matière de coopération au développement.

- b. Par l'intermédiaire du Centre de coopération internationale de la KOICA, établir un système selon lequel les universités participantes offrent des crédits aux étudiants qui s'engagent dans des programmes de volontariat.
- c. Déployer les volontaires pour soutenir les petits projets de terrain et perfectionner les compétences en gestion de programme.
- d. Aider les volontaires dont la mission s'est terminée et les jeunes professionnels à intégrer les effectifs de l'organisme d'exécution et développer le mentorat et l'échange d'expériences grâce à l'établissement de réseaux.
- e. Mettre à disposition des ressources pour renforcer les compétences du personnel occupant des postes de niveau d'entrée par le biais d'un programme d'évolution professionnelle.

2. Élargir le vivier de professionnels en offrant davantage de débouchés aux spécialistes de l'APD en dehors de l'administration publique.

- a. Favoriser l'essor du petit marché des consultants en APD afin de permettre à un plus grand nombre de professionnels de travailler dans le domaine, notamment en augmentant la part des projets de coopération technique (études de faisabilité, etc.) auxquels les services de conseil en développement peuvent participer.
- b. Multiplier les possibilités, pour les entreprises et les particuliers coréens, de participer aux projets d'APD et aux programmes Solutions technologiques créatives (Creative Technology Solution – CTS), Solutions commerciales inclusives (Inclusive Business Solution – IBS) et Solutions de partenariats innovants (Innovative Partnerships Solution – IPS) du programme d'innovation pour le développement de la Corée.
- c. Renforcer la capacité des entreprises à répondre aux offres de marchés publics à l'étranger et développer le vivier d'acteurs du secteur privé qui connaissent bien l'APD et ses objectifs.
- d. Élargir l'accès aux talents par le truchement de la société civile en augmentant le budget destiné aux organisations de la société civile (OSC) et en nouant davantage de partenariats avec elles.

3. Renforcer la collaboration autour du savoir-faire.

- a. Collaborer avec les OSC pour former et soutenir les professionnels, notamment par l'intermédiaire du conseil stratégique pouvoirs publics-société civile.
- b. Dans le cadre de forums pouvoirs publics-entreprises sur l'APD, nourrir le dialogue sur les écosystèmes de coopération au développement et proposer un soutien professionnel.
- c. Créer un système d'information centralisé pour les ressources humaines afin que les entités qui recrutent aient facilement accès aux données sur le vivier d'experts coréens dans le domaine de la coopération au développement.

Grâce à ce plan, la Corée met en place une vision et une stratégie visant à créer un écosystème de coopération au développement qui s'appuie sur les atouts de ses experts publics et privés. Comme l'a montré un exercice d'apprentissage entre pairs organisé par le CAD, les compétences et les capacités nécessaires à la mise en œuvre d'une coopération au développement efficace ne cessent d'évoluer. L'étape suivante, pour la Corée, consiste à consacrer du temps et des ressources à la recherche de moyens permettant d'exploiter toute marge de manœuvre possible pour développer, recruter et emprunter les compétences nécessaires à la mise en œuvre des politiques et des priorités en matière de coopération au développement (OCDE, 2020^[42]).

Source : Gouvernement de la Corée (2022^[31]), APD 전문인력 양성 및 활용 확대 방안 (Plan visant à favoriser et accroître le nombre de professionnels de l'APD), Gouvernement de la Corée (2023^[29]), « Self-Assessment of Korea », et OCDE (2020^[42]) « Building, buying and borrowing staff and skills » [DCD/DAC(2020)48]

L'adaptation des ressources humaines à l'évolution des besoins est essentielle pour offrir des programmes de qualité

Le BCP analyse actuellement les capacités en ressources humaines de l'ensemble de l'administration, ce qui lui donne l'occasion de déterminer s'il convient de mettre en place un plan de carrière dans le domaine du développement qui privilégierait plus de mobilité entre les ministères et les organismes responsables de la mise en œuvre. Compte tenu des objectifs ambitieux de la Corée en matière d'APD, le BCP peut jouer un rôle essentiel en examinant les moyens de répartir au mieux les ressources limitées investies dans la coopération au développement au sein de l'administration et dans les pays partenaires. Le BCP cherche à multiplier les possibilités d'échanges entre le MAE et la KOICA et entre la KOICA et la KEXIM, même si la charge de travail importante qui pèse sur l'ensemble des entités rend la tâche difficile aux fonctionnaires de haut niveau. La mise en place de mesures incitatives permettrait également de continuer d'attirer au BCP des fonctionnaires et agents coréens de qualité. De même, le détachement d'agents d'autres secteurs de l'administration coréenne auprès de la KEXIM et de la KOICA pour des durées déterminées pourrait favoriser l'apprentissage de nouveaux savoirs et élargir les réseaux d'employés actuels tout en sensibilisant davantage l'administration aux objectifs de la coopération au développement.

Les possibilités de formation et la qualité des programmes de formation que proposent la KOICA et la KEXIM font généralement l'objet d'un retour d'information positif. L'existence de programmes de formation aussi bien sur place qu'en Corée pour les employés locaux, dont certains ont obtenu une bourse de la KOICA pour poursuivre leurs études, est très appréciée. La KOICA fournit également aux agences d'exécution des vidéos de formation en ligne sur la coopération internationale au développement. Alors que la Corée explore les nouvelles aptitudes et les procédures opérationnelles qui seront vraisemblablement nécessaires à la mise en œuvre efficace de son programme croissant d'APD et à la consolidation des compétences managériales ainsi que des nouvelles responsabilités à différents niveaux, elle devra mettre au point et proposer du matériel et des programmes de formation pertinents.

Tandis que la Corée tend à accroître le financement des projets de partenariats public-privé pour développer des infrastructures à grande échelle dans les pays partenaires, elle devra gérer le manque chronique de ressources humaines et instaurer des mesures incitatives afin que puissent émerger de nouveaux instruments (voir la section « Encourager la mobilisation de ressources financières supplémentaires pour relever les défis mondiaux »). Par exemple, l'une des raisons du succès de l'adaptation des programmes de la KOICA au secteur privé tient au fait que le personnel chargé de ce domaine est resté en poste pendant plusieurs années, ce qui a permis d'instaurer une approche itérative grâce à laquelle les programmes ont évolué au fil du temps et ont gagné en professionnalisme. L'élargissement des programmes et la rationalisation des systèmes de passation de marchés, d'audit et de gestion des performances nécessitent de disposer de ressources humaines suffisantes et qualifiées aux bons endroits. La Corée devra probablement revoir son modèle économique si elle veut pouvoir continuer de déléguer les responsabilités et de réaffecter le personnel des services centraux vers les bureaux régionaux ou locaux. De même, la mise en application du Cadre sur l'impact climatique de la KEXIM exigera de recruter des experts externes pour compléter l'équipe de cinq personnes chargée des lignes directrices et garanties environnementales.

Au fil du temps, la Corée devra impérativement disposer d'un plus grand nombre d'experts de haut niveau et sectoriels pour garantir et renforcer les partenariats ainsi que la pérennité des activités dans les pays où elle intervient, et pour intensifier le dialogue avec ses partenaires. Le MAE propose à un responsable de la coopération au développement (diplomate) dans chaque ambassade d'un pays prioritaire de suivre des cours de base et des cours avancés comprenant 12 leçons vidéo. En réalité, le point de contact dans le domaine de la coopération au développement a des responsabilités diplomatiques qui ne concernent pas uniquement la coopération au développement. Les bureaux locaux de la KOICA comptent généralement quatre employés issus des services centraux, tandis que la KEXIM n'en compte

que deux. Comme on l'a constaté en Ouzbékistan, les consultations locales sur l'APD, les réunions trimestrielles du conseil de coordination³⁶ et les stratégies de programme-pays représentent un grand pas vers une plus grande cohérence. Elles permettent également d'envisager des projets et de débattre des défis qu'ils posent, mais tout cela demande du temps et des ressources humaines. La Corée fera face au même problème de ressources humaines au niveau national dans la mesure où le pays souhaite également intensifier son dialogue avec les autorités des pays partenaires et renforcer ses partenariats avec d'autres donateurs. À cette fin, la Corée pourrait s'efforcer de donner davantage de moyens d'action aux membres de son personnel compétents pour influencer l'action publique ou investir dans ses employés, tout en les déchargeant d'autres tâches de coordination ou de mise en œuvre de programmes. Elle pourrait également attirer et recruter des professionnels du développement dotés des compétences requises. La réaffectation des ressources humaines hors des services centraux pour renforcer les capacités de quelques bureaux locaux permettrait de vérifier si une telle mesure peut avoir un effet sur la qualité, la réactivité et la pérennité des activités.

L'augmentation des volumes d'APD élargirait les horizons du personnel local

En optimisant la contribution du personnel local, on améliore l'efficacité du développement et renforce la présence dans les pays. Le personnel recruté sur place possède des connaissances approfondies du contexte et des institutions très appréciables et il assure la continuité nécessaire à la mise en œuvre d'un programme efficace. Il retire de la fierté de son engagement auprès de la Corée et a accès à une offre variée de formations à court et à long terme. Cependant, une amélioration des conditions d'emploi, telle que des emplois plus prévisibles et des augmentations salariales tenant compte des taux d'inflation réels en vigueur dans les pays, aiderait ce personnel à se sentir plus valorisé. En outre, autoriser la mobilité du personnel recruté sur place dans les ambassades et les bureaux de la Corée au niveau des pays serait une initiative favorable au développement professionnel et à l'échange de connaissances.

Une autre piste à explorer consisterait à ouvrir au personnel local des niveaux de responsabilité plus élevés et à offrir un statut contractuel plus stable, en particulier au fur et à mesure que les systèmes de gestion de projet en langue anglaise sont accessibles. Le personnel recruté sur place dans les ambassades et les bureaux de la KOICA et de la KEXIM possède une expérience de la gestion des secteurs et des projets, notamment de solides compétences en matière de suivi et de résolution des problèmes. Le fait de donner davantage de responsabilités aux bureaux situés dans les pays, d'augmenter le volume d'APD axée sur les programmes et d'avoir des effectifs qui n'augmentent pas au même rythme devrait conduire la Corée à définir des mesures précises lui permettant de compter davantage sur le personnel recruté localement. En Ouzbékistan comme dans d'autres pays, il existe un important vivier de candidats expérimentés susceptibles d'occuper ces emplois et la concurrence est vive pour les postes attribués au personnel local³⁷.

Recommandation

9. La Corée devrait affecter davantage d'agents qualifiés dans le domaine du développement dans l'ensemble de l'administration afin de déployer à plus grande échelle des programmes de qualité. En particulier, les pouvoirs publics devraient trouver des moyens d'inciter à allonger les périodes entre les rotations de personnel en postes dans la coopération au développement, afin de contribuer à nouer des relations de confiance et à bâtir des partenariats plus solides, de grossir le nombre d'agents travaillant dans les pays partenaires, et d'encourager le recrutement de personnel au niveau local tout en lui donnant davantage d'autonomie pour assurer une forte présence dans les pays.

Encourager la mobilisation de ressources financières supplémentaires pour relever les défis mondiaux

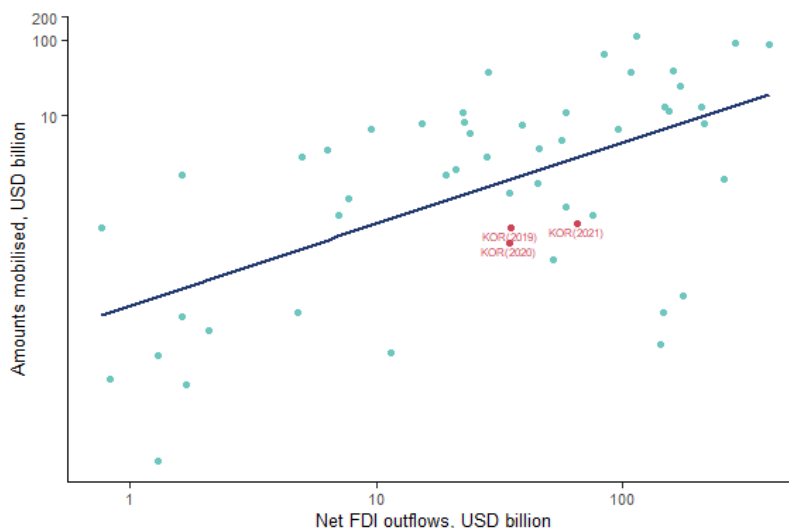
Un plus grand engagement du secteur privé peut être déterminant pour atteindre la hausse prévue de l'APD coréenne

Compte tenu de l'augmentation prévue de l'APD, le renforcement de l'engagement de la Corée dans le secteur privé constitue un moyen d'acheminer les ressources croissantes. Comme indiqué dans la Stratégie sur l'engagement du secteur privé 2022, l'implication de ce secteur dans la coopération au développement est faible, représentant seulement 1.3 % de l'ensemble des apports d'APD entre 2017 et 2021 (Gouvernement de la Corée, 2022^[11]), mais elle progresse et a atteint 4.1 % en 2022³⁸ (OCDE, 2024^[20]). L'engagement du secteur privé est peu diversifié : il se limite actuellement à des contrats auprès d'entreprises d'ingénierie, d'achat et de construction.

La mobilisation du secteur privé peut être plus forte. En plus d'utiliser ce secteur comme canal d'acheminement de l'ADP, la Corée pourrait redoubler d'efforts pour que ses interventions publiques mobilisent des investissements privés en vue d'obtenir des résultats en matière de développement durable. Avec des sorties nettes au titre des investissements directs étrangers (IDE) de 66 milliards USD en 2022, et en tant que sixième pays au monde en termes de volume d'échanges commerciaux (1 600 milliards USD), la Corée possède un secteur privé au potentiel largement sous-exploité. Entre 2019 et 2021, la Corée a drainé 18 millions USD en moyenne grâce à des interventions publiques pour le financement du développement. Ces montants se situent sous la ligne de tendance qui indique le rapport entre les sorties de fonds annuelles sous forme d'investissements directs étrangers des membres du CAD et les sommes mobilisées (Graphique 6). Il est possible d'attirer davantage d'entreprises et d'investisseurs financiers, surtout au vu de la progression des investissements environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)³⁹ sur les marchés financiers coréens (Invest Korea, 2023^[43]).

Graphique 6. La Corée pourrait mobiliser davantage le secteur privé grâce à des flux d'investissements étrangers

Sommes mobilisées auprès du secteur privé grâce à des interventions publiques (en milliards USD) par rapport aux sorties nettes sous forme d'IDE (en milliards USD) des membres du CAD entre 2019 et 2021



Source : calculs effectués par les auteurs à partir de données provenant de la balance des paiements et de la position extérieure globale établie par le Fonds monétaire international (FMI) (2023^[44]), <https://data.imf.org/?sk=7a51304b-6426-40c0-83dd-ca473ca1fd52> et du Système de notification des pays créanciers (SNPC) de l'OCDE (2024^[20]) sur les activités d'aide, <https://data.imf.org/?sk=7a51304b-6426-40c0-83dd-ca473ca1fd52>.

StatLink  <https://stat.link/zi75ce>

Des partenariats stratégiques et des cofinancements avec des banques multilatérales de développement et des institutions de financement du développement bilatérales sont déjà à l'étude et constituent un moyen efficace de décupler rapidement les opérations et la mobilisation du secteur privé. La stratégie sur l'engagement du secteur privé souligne qu'il y a du potentiel pour une plus grande coopération avec des organisations multilatérales par le biais d'initiatives telles que le fonds de capital-risque de la Banque asiatique de développement (BASD) et les instruments d'investissement d'impact du Fonds d'équipement des Nations Unies et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). En s'appuyant sur son expérience avec la Banque centraméricaine d'intégration économique, la Corée pourrait chercher à nouer des liens avec d'autres Institutions de financement du développement comme la Banque pour le commerce et le développement et le *Private Infrastructure Development Group*, afin d'étudier les possibilités qui s'ouvrent à elle dans des régions et pays où sa présence directe est limitée. En tant qu'entité accréditée auprès du Fonds vert pour le climat, la Banque coréenne de développement prépare actuellement un projet permettant d'améliorer l'efficacité énergétique industrielle de l'Indonésie grâce à de nouveaux modèles d'activité pour les services énergétiques et à l'instauration d'un cadre réglementaire créant des conditions favorables, en mobilisant des investissements auprès de grandes banques coréennes par l'intermédiaire d'un mécanisme de garantie du Fonds vert pour le climat. Une collaboration avec la Banque coréenne de développement dans les efforts de coopération au développement de la Corée, notamment par le biais de partenariats avec le FCDE et la KOICA, peut être un moyen de tirer parti du réseau bien établi de la Banque auprès d'institutions financières coréennes et de stimuler la participation d'un plus large éventail d'acteurs et d'investisseurs du secteur privé.

La réussite des initiatives de mobilisation du secteur privé dépend de la volonté politique d'adopter une plus grande tolérance au risque et d'étendre l'aide non liée

Le succès des efforts en faveur de l'engagement du secteur privé au niveau des organismes d'exécution est subordonné à une volonté politique au plus haut niveau et au soutien du gouvernement. Plus spécifiquement, le soutien et l'orientation du MEF envers une plus grande prise de risque seront cruciaux pour permettre à la Banque coréenne d'import-export (KEXIM) d'approfondir et d'étendre ses opérations existantes avec le secteur privé. L'appropriation et la gouvernance déterminent souvent la propension des Institutions de financement du développement à prendre des risques (Savoy, Carter et Lemma, 2016^[45] ; OCDE, 2023^[46] ; Attridge et Novak, 2022^[47]). La KEXIM est entièrement détenue par le gouvernement (à 69 % directement, à 22 % par l'intermédiaire de la Banque coréenne de développement et à 9 % par la Banque de Corée). Du fait de cette structure actionnariale et de procédures décisionnelles rigides exigeant que chaque projet soit approuvé par le gouvernement, l'orientation adoptée par celui-ci définira la capacité de la KEXIM à envisager de nouveaux instruments, secteurs et segments du marché. La Société américaine de financement du développement international constitue un exemple d'organisme entièrement détenu par un État qui peut effectivement assumer des niveaux de risque plus élevés lorsqu'il bénéficie de l'appui des dirigeants politiques.

Une augmentation significative des opérations du secteur privé nécessitera une expansion des prêts non liés qui constitue un obstacle majeur à l'expansion des co-financements avec les banques multilatérales de développement et à l'utilisation des instruments du secteur privé existants. En 2021, la part de l'aide liée de la Corée s'élevait à 34 %, contre 19 % en moyenne parmi les membres du CAD. Près de la moitié des prêts (46 %) consentis par le FCDE sont liés. Même pour les prêts non liés, il peut y avoir une exigence informelle selon laquelle les projets doivent bénéficier aux entreprises ou aux consommateurs coréens. Si la Corée ouvrait les marchés publics au secteur privé international et local dans les pays partenaires, elle pourrait tirer parti de son expertise et de ses ressources et ouvrir d'autres perspectives de développement durable.

En plus de nuire à l'efficacité du développement, l'aide liée engendre des coûts pour la Corée en tant que donneur. Une vision étroite qui s'intéresse uniquement aux avantages à court terme pour les sociétés nationales restreint non seulement le périmètre des opérations du secteur privé coréen, mais risque également de priver le pays de débouchés sur le long terme. Le développement des marchés dans les pays partenaires, que l'aide non liée permet de mieux soutenir (Clay, Geddes et Natali, 2009^[48]), offrirait des avantages indirects au secteur privé coréen, par exemple sous la forme de chaînes d'approvisionnement plus durables et de débouchés commerciaux. À l'inverse, les avantages résultant de l'aide liée sont susceptibles de diminuer à mesure que les entreprises coréennes acquièrent plus d'expérience sur les marchés des pays en développement. D'après la base de données du CAD de l'OCDE sur les contrats attribués, entre 2019 et 2021, 12,7 % des contrats attribués à des sociétés coréennes, en termes de valeur, étaient financés par la Corée et 87,3 % par d'autres donateurs, ce qui indique que les entreprises coréennes parviennent déjà à décrocher des appels d'offres pour des projets d'APD non liée. Une participation plus forte de ces entreprises à des appels d'offres internationaux en même temps que la Corée délaisse progressivement l'aide liée contribuerait à renforcer leur compétitivité. Le rééquilibrage de la part de l'aide liée serait également cohérent avec la position de la Corée en matière de principes d'efficacité du développement, et lui offrirait davantage de possibilités d'obtenir des marchés locaux et d'ancre sur le terrain ses efforts de coopération au développement.

L'intégration et la coordination des opérations du secteur privé peuvent générer des économies d'échelle

La coordination des organismes d'exécution de l'APD dans les pays permet de regrouper les différents instruments de la Corée en matière de coopération au développement et de rationaliser l'engagement du secteur privé. Il arrive que la KOICA et la KEXIM collaborent déjà avec le même acteur

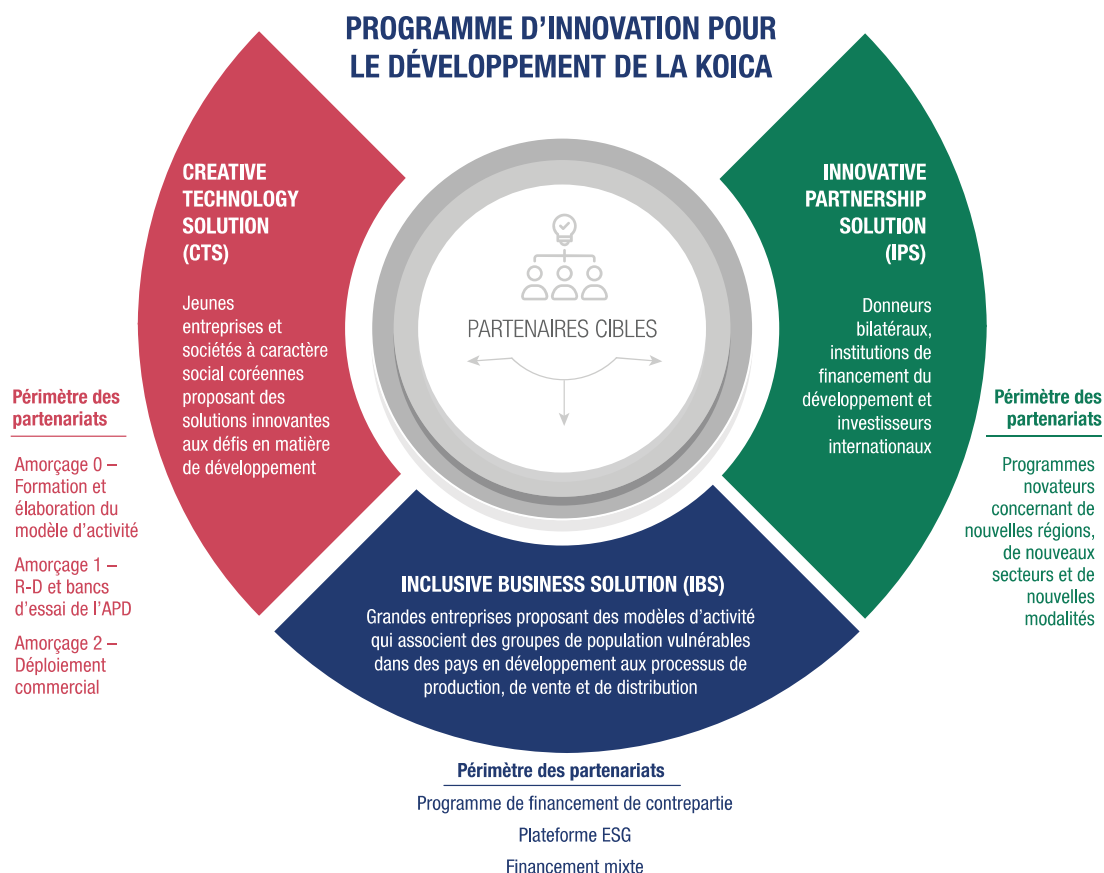
du secteur privé sur des projets étroitement liés. À titre d'exemple, la coopération interinstitutions en Ouzbékistan a amené la KOICA à échelonner ses dons en faveur d'un projet pilote sur la mise en place d'un système géospatial, dont la KEXIM a ensuite financé le déploiement à l'aide de prêts. Cependant, même lorsqu'ils travaillent ensemble dans le cadre d'un projet, les organismes le font de façon parallèle ou en alternance, et se privent ainsi de gains d'efficacité potentiels qu'ils pourraient réaliser si les systèmes et procédures étaient davantage compatibles, s'ils désignaient un organisme responsable de la supervision des projets et avaient des points de contact des procédures communs pour la conception, la planification, l'approbation, la mise en œuvre et l'évaluation.

Harmoniser davantage les prêts et les dons, sous la conduite du Comité de la coopération internationale pour le développement (CCID), pourrait améliorer l'efficacité de l'engagement du secteur privé. Le CCID peut, par exemple s'appuyer sur la stratégie d'engagement du secteur privé et encourager une intégration renforcée des opérations de la KOICA et de la KEXIM, sans intervenir dans chaque projet. Cela pourrait se faire par le biais de dispositifs communs dotés de processus simplifiés à guichet unique, combinant des dons et des prêts concessionnels, qui favoriseraient l'adoption d'approches diversifiées de financement mixte. Par ailleurs, les programmes de partage des connaissances de différents ministères sectoriels pourraient être mieux intégrés et faire l'objet d'un suivi systématique avec le soutien de la KOICA ou de la KEXIM.

Les programmes de la KOICA favorisant l'engagement du secteur privé sont arrivés à maturité et peuvent être déployés à plus grande échelle

Le Programme d'innovation pour le développement de la KOICA (DIP, *Development Innovation Program*), l'un des principaux piliers de la stratégie coréenne pour l'engagement du secteur privé, a démontré sa souplesse en s'adaptant aux modèles d'activité de différentes entreprises. Il comprend un ensemble de programmes de financement de contrepartie et d'autres initiatives dont les critères d'éligibilité, la durée et les modalités varient selon le type de sociétés participantes et leur taille. Ainsi, le programme *Creative Technology Solution* (CTS) s'adresse aux jeunes entreprises et aux sociétés à caractère social coréennes qui proposent des solutions innovantes aux défis en matière de développement, le programme *Inclusive Business Solution* (IBS) est destiné aux entreprises de plus grande taille, et le programme *Innovative Partnership Solution* (IPS) permet à la KOICA de collaborer avec d'autres donateurs bilatéraux, institutions de financement du développement et investisseurs internationaux (Graphique 7). En réponse aux demandes des sociétés coréennes qui sollicitaient d'autres modalités et des partenariats plus stratégiques, la KOICA a lancé l'Initiative de plateforme ESG (*Platform ESG Initiative*) en 2022, par laquelle les pouvoirs publics et le secteur privé sélectionnent ensemble des modèles de projets conformes aux stratégies ESG des entreprises et qui contribuent également à la réalisation des ODD (voir la section « En tant qu'acteur du développement mondial, la Corée œuvre pour assurer la cohérence de ses politiques »).

Graphique 7. Le programme d'innovation pour le développement de la KOICA et ses programmes adaptés au secteur privé et à différents types d'entreprises



Source : illustration des auteurs.

Les programmes *Creative Technology Solution* et *Inclusive Business Solution* étant parvenus à maturité, la KOICA peut s'orienter vers une gestion d'impact à plus grande échelle et plus rigoureuse. Le programme *Inclusive Business Solution* étant le plus ancien programme mené par la KOICA auprès du secteur privé, son champ d'action et sa portée n'ont cessé de s'agrandir. Le volume moyen des projets est passé de 430 000 USD entre 2010 et 2012, c'est-à-dire pendant ses premières années d'existence, à 1.5 million USD entre 2016 et 2018, puis à 2.2 millions entre 2019 et 2021. Depuis sa création en 2015, le programme *Creative Technology Solution* a accompagné plus de 100 entreprises dans 22 pays, en proposant des technologies innovantes dans divers secteurs, des diagnostics médicaux en passant par l'efficacité énergétique à l'élevage intelligent et à l'éducation (Encadré 7). Grâce à l'expérience acquise dans le cadre des projets soutenus jusqu'à présent, la KOICA pourrait s'orienter vers une approche plus globale de la gestion d'impact qui permettrait de mesurer de manière cohérente et comparable l'efficacité des différents programmes avec le secteur privé et d'augmenter l'impact global sur le développement des engagements de la KOICA avec ce secteur. Une approche rigoureuse de la gestion d'impact contribuerait également à favoriser une affectation plus efficiente des ressources croissantes qui résultent de l'intérêt grandissant des pouvoirs publics pour l'engagement du secteur privé, comme en témoigne la forte hausse (+46 %) des ressources affectées à la KOICA pour l'année à venir.

Encadré 7. La KOICA s'appuie sur diverses modalités de partenariat pour soutenir des initiatives innovantes du secteur privé

Le programme *Creative technology solution* de la KOICA a aidé l'entreprise de technologies éducatives Enuma à répondre aux besoins éducatifs d'enfants dans les pays en développement à faibles ressources et difficiles d'accès. Jeune entreprise de logiciels basée aux États-Unis, Enuma a développé des applications d'apprentissage pour des enfants ayant des besoins spécifiques. Le soutien apporté par la KOICA a été crucial pour transposer la technologie d'Enuma au contexte de pays en développement. En finançant divers essais sur le terrain et en apportant des informations sur les pays cibles, le programme a subventionné les activités de recherche et développement nécessaires à l'adaptation des contenus et des programmes d'enseignement à la langue, à la culture, à l'environnement éducatif et aux styles d'apprentissage des enfants d'Afrique subsaharienne.

Fort de ses premiers succès dans des projets pilotes en matière d'APD soutenus par la KOICA, l'entreprise s'est associée à plusieurs autres partenaires internationaux, notamment l'*International Rescue Committee* et *Imagine Worldwide* pour agir en faveur d'une population de 900 000 réfugiés rohingyas au Bangladesh. Le suivi constant des progrès d'apprentissage des enfants, effectué au moyen d'études contrôlées randomisées, a montré que ces applications permettaient aux enfants qui s'en servaient d'obtenir de meilleurs résultats en termes d'acquisition de connaissances et qu'elles étaient plus fréquemment utilisées que les autres. En 2019, l'application a remporté le prix du concours *Global Learning XPRIZE*, décerné par le PDG de Tesla.

Grâce à l'ampleur des programmes et des modalités de la KOICA en faveur du secteur privé, le partenariat avec Enuma a pu se poursuivre et évoluer. Au fur et à mesure de sa croissance, Enuma a pu prendre part au programme *Inclusive Business Solution* de la KOICA destiné aux grandes entreprises afin de déployer des programmes d'enseignement numérique à grande échelle. Avec ce programme, Enuma a mené à bien un projet d'enseignement numérique en Indonésie pour aider à rattraper le retard d'apprentissage occasionné par la pandémie, en fournissant des services numériques pour l'enseignement de base de la lecture et de l'écriture, des mathématiques et de l'anglais et en soutenant 238 établissements publics dans tout le pays.

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

Source : Enuma (2023^[49]), « Creating a Future Where Every Child Can Learn At Their Own Pace » (« Créer un futur où chaque enfant peut apprendre à son rythme »), <https://enuma.com/en/>.

Avec son programme *Innovative Partnership Solution*, la KOICA est bien placée pour accroître considérablement la portée et le champ d'action de la mobilisation du secteur privé, notamment au moyen de mécanismes de financement mixte. Instauré en 2015, ce programme permet à la KOICA de diversifier ses partenariats avec le secteur privé en s'associant à des donneurs internationaux ainsi qu'à des investisseurs privés. Si le nombre de projets est, pour l'heure, assez limité (14 de 2015 à 2023), la KOICA a toutefois travaillé sur des initiatives de premier plan, comme le *Women's Catalyst Fund*, collaborant avec la Société américaine de financement du développement international, ce qui lui a permis de se familiariser avec un mécanisme de financement innovant qui offre un rehaussement de crédit sur les obligations sociales tenant compte de la problématique de genre (*IIX Women's Livelihood Bond Series*, obligations axées sur les moyens de subsistance des femmes). Cette transaction a permis à la KOICA d'évaluer sa capacité à administrer l'instrument relativement nouveau que sont les garanties⁴⁰. Dans le cadre du *Women's Catalyst Fund*, l'un des programmes du *Innovative Partnership Solution* qui prend la forme de structures de financement mixte, la KOICA accorde des dons et des garanties afin de mobiliser des capitaux auprès d'investisseurs internationaux à impact. Les partenaires internationaux qui gèrent ces

dispositifs de financement mixte apprécient l'ouverture de la KOICA et sa souplesse dans l'adaptation des procédures et règles internes aux réalités des marchés financiers⁴¹. Le nombre de transactions de financement mixte passées par la KOICA est passé de 2 en 2017 à 14 en mars 2023. L'augmentation prévue du budget alloué au mécanisme *Innovative Partnership Solution* devrait encore renforcer le potentiel de mobilisation du secteur privé de la Corée. En confiant davantage d'autorité aux bureaux locaux, la Corée élargirait son horizon lui permettant de repérer les investisseurs privés à l'échelon local et de s'associer directement avec eux.

Les efforts de la KEXIM pour diversifier ses instruments afin d'associer et de mobiliser le secteur privé pourraient être combinés à un soutien visant à créer un environnement favorable aux entreprises

Divers outils existent en matière de prêts pour soutenir le secteur privé dans les pays en développement, mais ils ne sont pas pleinement exploités. En 2023, le FCDE a injecté 310 millions USD dans quatre projets de partenariats public-privé, apportant ainsi des fonds aux gouvernements partenaires pour leurs investissements sous forme de titres de participation ou des subventions à des structures *ad hoc*. Par ailleurs, le dispositif de promotion du développement économique de la KEXIM est opérationnel depuis 2016 et permet la levée de fonds sur les marchés financiers internationaux grâce aux obligations de la KEXIM et leur transmission sous forme de prêts concessionnels. Bien que quelques projets aient été mis en œuvre et que plusieurs soient encore prévus dans le cadre de ce dispositif, la plupart sont financés par des prêts intergouvernementaux plutôt que par des opérations avec le secteur privé. Grâce à son prêt en deux étapes, le FCDE peut soutenir des intermédiaires financiers dans les pays partenaires qui rétrocèdent ensuite les fonds à des micro-entreprises et à d'autres emprunteurs finals. Toutefois, avec une seule transaction réalisée à ce jour, le recours au prêt en deux étapes est rare.

L'ouverture à de nouvelles modalités est de bon augure pour une plus large mobilisation du secteur privé. Sous l'impulsion de la stratégie sur l'engagement du secteur privé, la KEXIM envisage de mettre en œuvre de nouveaux instruments tels que des prises de participation en capital et des garanties, ainsi que l'octroi de prêts directs au secteur privé (Gouvernement de la Corée, 2022^[11]). Bien que ces instruments soient en principe déjà à la disposition des emprunteurs du FCDE, ils ne sont pas employés en pratique en raison de l'absence de réglementation et de procédures internes permettant leur utilisation effective. Outre la nécessité d'adapter le cadre interne du FCDE, ce qui est en cours, la mise à l'essai de ces nouveaux instruments exigera un soutien marqué au plus haut niveau politique, et tout particulièrement de la part du MEF. Le recours à des experts extérieurs, notamment des banques multilatérales de développement et du secteur privé, pourrait contribuer à accélérer cette transition. La KEXIM pourrait également s'inspirer de l'expérience récente de la KOICA en matière d'octroi de garanties par l'intermédiaire de son programme *Innovative Partnership Solution*.

La Corée pourrait s'intéresser davantage aux prêts en faveur de réformes (prêts-programmes de la KEXIM) et à l'aide budgétaire (prêts sectoriels) pour qu'ils servent plus souvent à créer un environnement plus favorable aux entreprises dans les pays partenaires. Le recours aux prêts-programmes a progressé en réaction à la pandémie de COVID-19 en 2019. À l'avenir, cet instrument pourrait servir à contribuer au développement économique tout en renforçant la viabilité commerciale des investissements auprès du secteur privé, y compris auprès d'investisseurs coréens et d'autres investisseurs à l'échelon international et local. En ciblant stratégiquement les secteurs dans lesquels les sociétés coréennes disposent d'avantages comparatifs comme les technologies de l'information et des communications (TIC), mais sans que ce soutien soit assorti d'exigences spécifiques visant à lier l'aide à des fournisseurs coréens, le pays pourrait créer des synergies avec d'autres initiatives existantes en matière d'engagement avec le secteur privé.

La pratique du cofinancement avec d'autres donneurs, notamment par l'intermédiaire de partenariats à l'initiative des bureaux locaux de la KEXIM, constitue un moyen efficace d'étendre les prêts-programmes ou ceux axés sur les réformes et les prêts sectoriels. Actuellement, la majorité des prêts-programmes ou des prêts axés sur les réformes de la KEXIM (79 % du nombre total de prêts, soit 15) sont cofinancés à l'aide de banques multilatérales de développement régionales telles que la BAsD et la Banque interaméricaine de développement, à hauteur de 75 % du volume total. Jusqu'à présent, le FCDE a accordé seulement un prêt sectoriel, au Sri Lanka, en 2019, et pourrait étudier la possibilité d'utiliser davantage cette modalité. En poursuivant sa coopération avec des organisations multilatérales, et par leur intermédiaire, en matière d'octroi de prêts sectoriels, de prêts-programmes ou de prêts axés sur les réformes, la Corée pourrait acquérir de l'expérience en s'exposant à un risque relativement faible. Les bureaux locaux de la KEXIM étant souvent les mieux placés pour identifier les facteurs spécifiques faisant obstacle aux investissements du secteur privé dans chaque pays, il pourrait être utile, en vue de développer les partenariats avec les banques multilatérales de développement et les institutions bilatérales de financement du développement dans les pays partenaires, de permettre à ces bureaux d'accorder des financements à des canaux multilatéraux et de les y encourager (voir la section « Un système de coopération au développement à la hauteur de l'ambition de la Corée »). Comme indiqué dans la section relative aux capacités en ressources humaines et à l'écosystème du développement, cette délégation d'autorité et ce renforcement de l'engagement du secteur privé s'accompagneront d'une augmentation des effectifs.

Recommandation

10. Afin de poursuivre l'expansion des activités du secteur privé et la mobilisation de financements privés, y compris auprès d'investisseurs locaux dans les pays partenaires, la Corée devrait :
 - a. donner une impulsion politique à haut niveau et signaler qu'elle est favorable à ce que les organismes d'exécution montrent une plus grande propension au risque en ce qui concerne les activités du secteur privé ;
 - b. continuer de développer les modalités de l'aide non liée, notamment le cofinancement avec les BMD et le soutien budgétaire, afin d'améliorer l'environnement pour les entreprises dans les pays partenaires ;
 - c. continuer d'encourager les projets pilotes de financement mixte, notamment par le biais de programmes et de dispositifs qui intègrent des prêts, des dons, de l'assistance technique et l'échange de connaissances entre organismes.

Références

- Agence coréenne de coopération internationale (2023), *2022 Lessons Learned Report: Uzbekistan Country Portfolio Evaluation*, [28]
http://www.koica.go.kr/sites/evaluation_en/article/view/1176.
- Agence coréenne de coopération internationale (2022), *Comparative Study on Grant Aid Operation in Korea, Sweden and Norway*, [40]
https://www.koica.go.kr/koica_en/3493/subview.do?enc=Zm5jdDF8QEB8JTJGYmJzJTJGa29pY2FfZw4IMkY3MTclMkYzODM1OTUIMkZhcjRjbFZpZXcuZG8IM0ZwYWdlJTNEMSUyNnNyY2hDb2x1bW4IM0QIMjZzcmNoV3JkJTNEJTl2YmJzQ2xTZXEIM0QIMjZiYnNPcGVuV3JkU2VxJTNEJTl2cmdzQmduZGVtdHIIM0QIMjZyZ3.

- Agence coréenne de coopération internationale (2022), *End-of-project Evaluation Report on the Project for Capacity Building of E-Government in Nigeria*, [36]
http://www.koica.go.kr/sites/evaluation_en/article/view/854.
- Agence coréenne de coopération internationale (2020), *Evaluation Lessons of Education Sector*, [27]
http://www.koica.go.kr/sites/evaluation_en/article/view/909.
- Agence coréenne de coopération internationale (2020), *Evaluation Lessons of Healthcare Sector*, [39]
http://www.koica.go.kr/sites/evaluation_en/article/view/910.
- Attridge, S. et C. Novak (2022), « An exploration of bilateral development finance institutions' business models », *ODI Working Paper*, Overseas Development Institute, Londres, [47]
<https://odi.org/en/publications/an-exploration-of-bilateral-development-finance-institutions-business-models/>.
- Board of Audit and Inspection of Korea (2023), *공적개발원조(ODA) 사업 추진실태 (État de la mise en œuvre des projets d'aide publique au développement (APD))*, [38]
<https://www.bai.go.kr/bai/result/branch/detail?sno=2958>.
- Center for Global Development (2023), *Commitment to Development Index 2023 Corée du Sud*, [9]
https://www.cgdev.org/cdi#/country-report/south_korea.
- Chung, K. (2023), *South Korea's Quest to Become a Global Pivotal State*, [7]
<https://thediplomat.com/2023/11/south-koreas-quest-to-become-a-global-pivotal-state/>.
- Clay, E., M. Geddes et L. Natali (2009), *Untying Aid: Is It Working? An Evaluation of the Implementation of the Paris Declaration and of the 2001 DAC Recommendation of Untying ODA to the LDCs*, Danish Institute for International Studies, Copenhagen, [48]
<https://odi.org/en/publications/untying-aid-is-it-working-an-evaluation-of-the-implementation-of-the-paris-declaration-and-of-the-2001-dac-recommendation-of-untying-oda-to-the-ldcs/>.
- Climate Action Tracker (2023), *Climate Action Tracker Corée du Sud*, [17]
<https://climateactiontracker.org/countries/south-korea/> (consulté le 1 décembre 2023).
- Economic Development Cooperation Fund (2021), *스리랑카 하톤~누와라엘리야 (Évaluation ex-post du projet d'amélioration de la route Hatton-Nuwara Eliya)*, [37]
<https://www.edcfkorea.go.kr/fnct/file/fileDownload?dirname=/data/BBSTY1/20200101/&filename=202104301334061392127587515.pdf&oriname=%EC%8A%A4%EB%A6%AC%EB%9E%91%EC%B9%B4%20%ED%95%98%ED%86%A4~%EB%88%84%EC%99%80%EB%9D%BC%EC%97%98%EB%A6%AC%EC%95%BC%20%EB%8F>.
- Economist Intelligence Unit (2023), « The EIU Update: Fiscal prudence back in favour in South Korea », [41]
<https://www.eiu.com/n/fiscal-prudence-back-in-favour-in-south-korea/#:~:text=South%20Korea's%20Ministry%20of%20Finance,a%20shift%20to%20fiscal%20consolidation>.
- Enuma (2023), *Creating a Future Where Every Child Can Learn At Their Own Pace*, [49]
<https://enuma.com>.
- Export-Import Bank of Korea (à paraître), *EDCF M&E 전문가 양성 프로그램: 이화여자대학교 [Programme de formation des spécialistes du suivi et de l'évaluation de l'EDCF : Ewha Womans University]*. [32]

- Export-Import Bank of Korea et Deloitte (2021), *EDCF 기후변화 영향 대응체계* [Cadre de réponse aux effets du changement climatique de l'EDCF], <https://www.edcfkorea.go.kr/HPHFFE091M01?curPage=1>. [22]
- Fonds monétaire international (2023), *Balance of Payments and International Investment Position Statistics*, <https://data.imf.org/?sk=7a51304b-6426-40c0-83dd-ca473ca1fd52>. [44]
- Gouvernement de la Corée (2023), *Comprehensive Implementation Plan for International Development Cooperation 2024*, Office for Government Policy Coordination, Séoul, https://www.odakorea.go.kr/core/file/viewFileDownload?fileId=FILE_000000000000601. [30]
- Gouvernement de la Corée (2023), *ODA Korea - Organization: K-ODA System*, https://www.odakorea.go.kr/eng/cont/ContShow?cont_seq=33. [6]
- Gouvernement de la Corée (2023), *Self-Assessment of Korea*, Éditions OCDE, Paris, [https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/AR\(2023\)1/26/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/AR(2023)1/26/en/pdf). [29]
- Gouvernement de la Corée (2023), *정부-시민사회* [Plan de mise en œuvre de la politique de base entre le gouvernement et la société civile], Office for Government Policy Coordination, Séoul, https://odakorea.go.kr/SynapDocViewServer/viewer/doc.html?key=c8d7e494ac5a40a29653eb8fd3461c94&convType=img&convLocale=en_US&contextPath=/SynapDocViewServer. [33]
- Gouvernement de la Corée (2022), *Multilateral International Development Cooperation Strategy 2022-2026: Executive Summary*, https://www.odakorea.go.kr/core/file/viewFileDownload?fileId=FILE_000000000000600. [23]
- Gouvernement de la Corée (2022), *ODA 전문인력 양성 및 활용 확대 방안* [Plan pour promouvoir et augmenter le nombre de professionnels de l'APD], https://www.odakorea.go.kr/kor/bbs/PlanAndResullist?bbs_id=kor_001. [31]
- Gouvernement de la Corée (2022), *Strategic Plan for Official Development Assistance under the Yoon Administration*, https://www.odakorea.go.kr/SynapDocViewServer/viewer/doc.html?key=472784c98af54299afdfa29bbb80375&convType=img&convLocale=en_US&contextPath=/SynapDocViewServer. [5]
- Gouvernement de la Corée (2022), *민간부문 참여 전략* (Stratégie d'engagement du secteur privé). [11]
- Gouvernement de la Corée (2021), *The 3rd Comprehensive Strategy for International Development Cooperation (2021-2025)*, https://www.odakorea.go.kr/kor/cont/ContShow?cont_seq=21. [4]
- Gouvernement de la Corée (2021), *The Republic of Korea's Enhanced Update of its First Nationally Determined Contribution*, United Nations Climate Change Nationally Determined Contributions Registry, <https://unfccc.int/NDCREG>. [16]
- Gouvernement de la Corée (2021), *그린뉴딜 ODA 추진전략* [Stratégie pour l'APD du Green New Deal (Nouvelle donne verte)]. [19]

- Gouvernement de la Corée (2020), *제4차 지속가능발전 기본계획 2021-2040 (Quatrième plan de base pour le développement durable 2021-2040)*, [https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EC%A7%80%EC%86%8D%EA%B0%80%EB%8A%A5%EB%B0%9C%EC%A0%84%20%EA%B8%B0%EB%B3%B8%EB%B2%95/\(18708.20220104\).](https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EC%A7%80%EC%86%8D%EA%B0%80%EB%8A%A5%EB%B0%9C%EC%A0%84%20%EA%B8%B0%EB%B3%B8%EB%B2%95/(18708.20220104).) [14]
- Institute for Climate Change Action (2023), *녹색 ODA의 미래: 탄소중립을 위한 ODA (L'avenir de l'APD verte : l'APD pour la neutralité carbone)*, <https://climateaction.re.kr/news01/1693036>. [21]
- Invest Korea (2023), *The Current ESG Focus in Korea*, <https://www.investkorea.org/ik-en/cntnts/i-3008/web.do> (consulté le 29 novembre 2023). [10]
- Invest Korea (2023), *The Current ESG Focus in Korea*, <https://www.investkorea.org/ik-en/cntnts/i-3008/web.do> (consulté le 29 novembre 2023). [43]
- KCOC et KoFID (2023), *2023 OECD DAC Peer Review: Korean Civil Society Report*, Korean NGO Council for Overseas Development Cooperation and Korea Civil Society Forum on International Development Cooperation, Seoul, http://www.ngokcoc.or.kr/bbs/board.php?bo_table=paper01&wr_id=239&. [25]
- Kim, S. (2023), *South Korea Seeks Smallest Budget Increase in 18 Years for 2024*, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-08-29/south-korea-seeks-smallest-budget-increase-in-18-years-for-2024?embedded-checkout=true>. [2]
- Kim, S. et J. Hong (2022), « The government-civil society relationship in Korean international development cooperation from a historical perspective », dans Kwon, H. et al. (dir. pub.), *International Development Cooperation of Japan and South Korea : New Strategies for an Uncertain World*, Springer Singapore, <https://www.springerprofessional.de/the-government-civil-society-relationship-in-korean-international/19986916>. [34]
- KMA Consultants Inc. (2021), *KOICA Country Portfolio Evaluation: Ouzbékistan*, Korea International Cooperation Agency, Séoul, http://www.koica.go.kr/sites/evaluation_en/article/view/890. [26]
- Korea Institute for International Economic Policy (2023), *2024 국제개발협력 정책 방향과 국민인식조사의 함의 [2024 International Development Cooperation Policy Direction and Implications of the Public Perception Survey]*, https://www.kiep.go.kr/gallery.es?mid=a10102040000&bid=0005&tag=&b_list=10&act=view&list_no=11050&keyField=&keyWord=&orderby=. [3]
- Korea Office for Development Cooperation (2022), *Strategic Plan for Official Development Assistance under the Yoon Administration*, https://www.odakorea.go.kr/eng/bbs/GalleryList?bbs_id=eng_105. [8]
- OCDE (2024), « Système de notification des pays créanciers : Activités d'aide », *Statistiques de l'OCDE sur le développement international*, <https://doi.org/10.1787/data-00061-fr> (consulté le 15 janvier 2024). [20]
- OCDE (2023), *Examens de l'OCDE des politiques d'innovation Korea 2023*, Examens de l'OCDE des politiques d'innovation, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/bdcf9685-en>. [13]
- OCDE (2023), *Perspectives économiques de l'OCDE, Volume 2023, Numéro 1*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/4d811166-fr>. [1]

- OCDE (2023), *The Funding Models of Development Finance Institutions: A Comparative Analysis of Proparco, FMO and British International Investments*, Éditions OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/dac/bilateral-development-finance-institutions-funding-models.pdf> (consulté le 24 novembre 2023). [46]
- OCDE (2022), « OECD/LEGAL/0486 », dans *Recommandation du Conseil sur le rôle de l'État dans la promotion de la conduite responsable des entreprises*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0486>. [12]
- OCDE (2020), « DAC peer learning brief on building, buying and borrowing skills », *Development Insights*, Éditions OCDE, Paris, [https://one.oecd.org/document/DCD/DAC\(2020\)48/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC(2020)48/en/pdf). [42]
- OCDE (2019), *Recruiting Immigrant Workers Korea 2019*, Recruiting Immigrant Workers, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264307872-en>. [15]
- OCDE (2018), *Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement Korea 2018*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264288829-en>. [24]
- OECD (2022), *OECD Economic Surveys: Korea 2022*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/20bf3d6e-en>. [18]
- République de Corée (2020), *Framework Act on International Development Cooperation*, https://elaw.klri.re.kr/eng_mobile/viewer.do?hseq=54777&type=part&key=44. [35]
- Savoy, C., P. Carter et A. Lemma (2016), *Development Finance Institutions Come of Age: Policy Engagement, Impact, and New Directions*, Center for International and Strategic Studies, Washington, DC, <https://www.csis.org/analysis/development-finance-institutions-come-age>. [45]

Notes

¹ D'après l'examen du pays par les pairs du CAD de 2018, en 2015, 64 entités coréennes géraient l'APD du pays. En 2023, l'auto-évaluation de la Corée n'en recensait plus que 45. Étant donné que, dans les statistiques du CAD et du Système de notification des pays créanciers, la Corée recense uniquement quatre organismes possibles (le MEF, la KEXIM, le MAE et une catégorie « divers »), les données qu'elle fournit à l'OCDE ne permettent pas d'observer l'évolution dans le temps du nombre d'entités coréennes chargées de l'APD. La Corée a indiqué que, en dehors de ces quatre organismes mentionnés dans ses rapports statistiques à l'OCDE, 41 autres entités participaient à la gestion de son APD en 2023, notamment : le cabinet du ministre des Affaires étrangères ; le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales ; le ministère de l'Éducation ; le ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Énergie ; le ministère de la Santé et des Affaires sociales ; l'Agence de développement rural ; le ministère de l'Environnement ; le ministère du Territoire, des Infrastructures et des Transports ; le ministère des Affaires maritimes et de la Pêche ; le ministère de la Gestion du personnel et de l'Innovation ; le ministère des Forêts ; le ministère de la Science et des TIC ; le ministère de l'Emploi et du Travail ; le ministère de l'Intérieur ; les centres coréens de contrôle et de prévention des maladies ; le ministère de la Culture, des Sports et du Tourisme ; le Service des douanes ; le ministère de l'Égalité des genres et de la Famille ; le ministère de la Sécurité alimentaire et pharmaceutique ; l'Administration météorologique coréenne ; le

ministère des PME et des Jeunes entreprises ; le ministère de la Justice ; l'Administration du patrimoine culturel ; l'Office statistique de la Corée ; l'Office coréen de la propriété intellectuelle ; l'Agence nationale de la police ; le Conseil d'audit et d'inspection ; le Service des marchés publics ; la Commission nationale des droits humains ; la Commission coréenne de la concurrence ; et la Commission électorale nationale. Outre ces 45 entités au total, la Corée a indiqué que 12 collectivités locales mettent en œuvre des projets financés par l'APD à l'étranger.

² La Corée occupe la 24^e place dans le classement global 2023 de l'Indice de l'engagement pour le développement. Sa meilleure performance se situe dans la composante « Technologie », où elle se situe à la deuxième place. Consulter https://www.cgdev.org/cdi#/country-report/south_korea.

³ La Corée se classe à la 34^e place sur 40 pour la composante « Commerce » de l'Indice de l'engagement pour le développement 2023. Consulter https://www.cgdev.org/cdi#/country-report/south_korea.

⁴ Cette loi impose à l'ensemble de l'administration publique d'élaborer, tous les 20 ans, des stratégies de base en matière de développement durable, qui font ensuite l'objet d'un examen quinquennal.

⁵ Les ODD coréens couvrent 17 domaines et sont assortis de 119 cibles spécifiques et de 236 indicateurs qui complètent les ODD des Nations Unies.

⁶ Dans le système d'examen des plans administratifs, le Conseil national pour le développement durable intervient dans la phase d'élaboration des principaux plans administratifs de chaque ministère, et leur demande d'évaluer l'impact sur les ODD. De 2018 à 2022, un total de 22 cas couvrant divers domaines tels que la conservation des écosystèmes marins, le plan quinquennal pour un développement national équilibré, le plan de développement des technologies énergétiques, le plan territorial national global, le développement du tourisme et la gestion des eaux souterraines ont été examinés. Le domaine de l'environnement et du changement climatique a fait particulièrement l'objet de nombreux plans administratifs.

⁷ Les effets transnationaux peuvent par exemple concerner les échanges, le climat, la sécurité alimentaire ou encore les migrations.

⁸ D'après les entretiens menés lors de la mission exploratoire, l'aide à la réintégration des travailleurs migrants dans leur propre pays n'est pas à ce jour une composante essentielle du dispositif coréen de permis de travail ou des programmes d'APD.

⁹ La Corée ne fait pas partie des pays visés à l'annexe II, qui ont annoncé un financement climatique annuel de 100 milliards USD, car elle n'a été classée dans la catégorie des pays développés de l'ONU qu'en 2021.

¹⁰ L'« APD verte » correspond à l'APD ciblant les objectifs des Conventions de Rio sur la diversité biologique, les changements climatiques et la lutte contre la désertification, dont les données sont suivies par le Système de notification des pays créanciers, à l'aide des marqueurs de Rio.

¹¹ Certaines stratégies des programmes-pays comprennent des domaines prioritaires liés au changement climatique et à l'environnement. Par exemple, la protection et la conservation de l'environnement (Pérou, Indonésie, Kirghizistan, Inde), le changement climatique et l'environnement (Mongolie, Philippines), les initiatives en matière d'environnement et d'énergie (Égypte) et l'énergie verte (Inde).

¹² Lorsque l'on met en correspondance, d'une part, l'APD à des fins d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ces changements en 2020 et 2021 avec, d'autre part, les niveaux d'émission de CO₂ des pays partenaires (Global Carbon Atlas) et leur vulnérabilité face au changement climatique (indice ND-GAIN), on constate une corrélation négative entre les apports coréens d'APD liés au climat et les besoins dans ce domaine. Autrement dit, en matière d'atténuation du changement climatique, l'APD coréenne a moins tendance à favoriser l'adaptation et l'atténuation climatique dans les pays affichant des niveaux d'émissions plus élevés que dans ceux où les émissions sont plus faibles. S'agissant de l'adaptation, l'APD coréenne spécifique à ce domaine est moindre dans les pays les plus exposés au changement climatique que dans les pays relativement moins vulnérables. D'autres pays du CAD ont également présenté une corrélation négative, par exemple, entre la part de l'APD liée aux mesures d'adaptation qu'un pays reçoit et sa vulnérabilité face au changement climatique, mais l'ampleur de cette corrélation s'est avérée plus prononcée pour la Corée (-0.05 pour l'atténuation et -0.04 pour l'adaptation).

¹³ En vertu de la décision prise lors de la réunion du Comité de la coopération internationale pour le développement (CCID) en juin, résumée dans le document intitulé « *A prospect of quantum leap in Korea's 2024 aid budget* » (Perspectives de hausse spectaculaire du budget d'aide 2024 de la Corée), environ 5.7 milliards USD étaient prévus au titre de l'APD dans le projet de budget national 2024 transmis à l'Assemblée nationale pour approbation, soit une augmentation de 44 % par rapport à 2023. À titre de comparaison et en l'absence de données préliminaires sur les apports d'APD en 2023, la Corée a fourni 0.17 % de son RNB sous forme d'APD en 2022 (soit 2.8 milliards USD). Consulter https://www.odakorea.go.kr/core/file/viewFileDown?fileId=FILE_00000000000602

¹⁴ La Corée entend atteindre ces objectifs en développant des partenariats public-privé et en établissant des liens entre le FCDE, branche de la KEXIM consacrée aux prêts concessionnels, et le Mécanisme de promotion du développement économique (Economic Development Promotion Facility), dont les financements sont assortis de conditions moins libérales, afin de mobiliser le secteur privé. Il est encore trop tôt pour espérer que ces actions entraîneront l'intensification de la coopération au développement prévue dans le plan stratégique du Président en matière d'APD. Bien que le Mécanisme de promotion du développement économique soit appelé à prendre de l'ampleur, il n'en est qu'à ses balbutiements. Concrètement, deux projets qui en relèvent ont été approuvés en 2023, au Bangladesh et au Kenya, et plusieurs sont en préparation pour 2024.

¹⁵ L'APD bilatérale à laquelle il est fait référence peut être ventilée par pays. En 2021-22, 47 % du volume total des dons alloués par pays et 82 % du total des prêts accordés ont été destinés aux 27 pays partenaires prioritaires de la Corée. Les pays prioritaires reçoivent en moyenne 58.5 millions USD au titre de l'APD coréenne par an, tandis que les pays non prioritaires reçoivent en moyenne 5.0 millions USD par an.

¹⁶ En 2021, 35.8 % de l'APD bilatérale brute de la Corée (soit 877.1 millions USD) sont allés au pays les moins avancés, soit une part plus importante que la moyenne de 22.9 % des pays du CAD. Cette même année, la Corée a également alloué 17.2 % de son APD bilatérale brute à des pays en développement privés de littoral, soit 421.2 millions USD, et 3.7 % de son APD bilatérale brute à des petits États insulaires en développement, soit 91.3 millions USD. En outre, le soutien aux contextes fragiles s'est chiffré à 1 milliard USD en 2021, ce qui représente 41.5 % de l'APD bilatérale brute du pays.

¹⁷ Il s'agit de données pour 2021-22. En Ouzbékistan, ces organismes sont le ministère de la Santé (via la Fondation coréenne pour les soins de santé internationaux) et le ministère de l'Agriculture (mis en œuvre par le Programme coréen de coopération internationale en matière de technologie agricole).

¹⁸ Sur la période 2017-22, l'envergure moyenne des projets a augmenté pour tous les ministères et organismes, à l'exception du MAE : elle a doublé dans le cas de la KEXIM (passant de 68 millions USD à 139 millions USD) et a augmenté de presque 50% pour la KOICA (de 3 millions USD à 4.4 millions USD). Dans le cas des autres ministères, les projets ont pris une ampleur considérable (passant de 60 000 USD à 3.5 millions USD). Au cours de la même période, les projets du MAE sont passés de 600 000 USD à 3.4 millions USD en 2018, avant de retomber à 700 000 USD (en fonds engagés en USD).

¹⁹ Le Comité interministériel de délibération sur les projets (Cross-Ministry Project Deliberation Committee) a été créé en 2020 dans le but de recenser les projets des pays prioritaires qui sont en préparation. Il s'efforce depuis de trouver des solutions permettant de lier ou de regrouper les dons et les prêts d'une entité avec les dons et l'assistance technique d'une autre.

²⁰ Le gouvernement coréen a établi des liens entre les subventions et les prêts, et a mené des actions de prévention de la duplication afin de promouvoir l'APD intégrée. Selon le plan global de mise en œuvre de la CCID, ces projets coordonnés représentaient 128 cas impliquant 294 projets en 2023. Ils devraient atteindre 146 cas pour 295 projets en 2024.

²¹ On peut citer, à titre d'exemple, le projet de modernisation des chemins de fer en Égypte, ainsi que le projet de véhicule électrique de Bali, en Indonésie. Dans le cas de l'Égypte, il s'agit du développement d'un petit projet de construction d'un système d'électrification ferroviaire (FCDE 2019-25) et la modernisation des chemins de fer (FCDE et le Mécanisme de promotion du développement économique 2023-27). L'investissement sera notamment destiné à des initiatives de développement des ressources humaines, et les pouvoirs publics égyptiens ont demandé d'y inclure un volet englobant la construction, l'exploitation, la gestion et la maintenance. Le projet de modernisation des chemins de fer vise à améliorer la sécurité et l'efficacité des opérations ferroviaires grâce à l'automatisation du système de signalisation ferroviaire manuel dans la section du barrage de Nag Hammadi. Le ministère coréen de l'Aménagement du territoire, des Infrastructures et des Transports et le ministère de la Santé et de la Protection sociale sont également impliqués puisque le projet porte également sur le transport et le traitement d'urgence des patients, la réduction du nombre de victimes humaines dans les accidents ferroviaires et la construction d'un centre de premiers secours. Les entreprises privées engagées dans le cadre du projet apporteront leur expertise, et les organisations non gouvernementales s'emploieront à sensibiliser les usagers des transports ferroviaires aux questions de sécurité. Le projet de Bali relatif aux véhicules électriques recoupe trois projets : un projet de fourniture de véhicules électriques et d'infrastructures de recharge, mené par le ministère de l'Environnement et le Global Green Growth Institute ; un projet pilote de système d'information intelligent sur les transports (sous la responsabilité du ministère de l'Aménagement du territoire, des Infrastructures et des Transports) visant à fournir des informations sur la position des bus, les intervalles de passage et toute information de dernière minute au moyen d'une application mobile ou de panneaux ; et un projet de fourniture de véhicules électriques à l'usage de l'administration publique, auquel participe le ministère des Affaires étrangères.

²² En 2021-22, 36 % des apports au titre de l'assistance humanitaire multilatérale ont été acheminés par l'intermédiaire du Programme alimentaire mondial et 22 % par l'UNICEF, suivis du Haut Commissariat aux réfugiés (14 %), de l'Organisation internationale pour les migrations (7 %), du Fonds des Nations unies pour la population (6 %) et du PNUD (4 %).

²³ En 2021-22, 19 % de l'aide humanitaire ont été acheminés par l'intermédiaire d'institutions du secteur public, ce qui laisse 2 à 3 % de l'aide humanitaire qui ont été acheminés par l'intermédiaire d'organisations

non gouvernementales, dont seule une très faible proportion – 1.1 million USD - a été directement allouée à la société civile locale.

²⁴ Sur les 27 pays partenaires prioritaires de la Corée, 8 sont considérés comme fragiles selon les termes du Cadre de l'OCDE sur la fragilité de 2022 : Bangladesh, Cambodge, Éthiopie, Myanmar, Ouganda, Pakistan, République démocratique populaire lao, Tadjikistan.

²⁵ Le nouveau sous-comité du MAE sur le lien avec l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix sous la responsabilité du comité sur la stratégie de subvention se réunit une à deux fois par an pour communiquer sur les activités concernant ce domaine dans l'ensemble du gouvernement.

²⁶ Parmi ces plateformes, on peut citer la consultation sur les politiques entre les pouvoirs publics et la société civile (Government-Civil Society Policy Consultation) intégrée au BCP, le dialogue sur les politiques entre le MAE et la société civile (MoFA-Civil Society Policy Dialogue) et le conseil des partenariats public-privé (Public-Private Partnership Council, KOICA).

²⁷ L'article 16 de la Loi-cadre précise que les organismes de mise en œuvre devraient disposer d'un plan annuel d'auto-évaluation conforme aux lignes directrices en matière d'évaluation, et que les missions à l'étranger devraient suivre l'évolution des projets d'APD et transmettre les résultats au CCID.

²⁸ Les résultats de l'évaluation sont rendus publics et présentés à l'Assemblée nationale le 30 juin de chaque année.

²⁹ L'Agence coréenne de coopération internationale (KOICA) a réalisé l'étude de faisabilité du projet, la Banque asiatique de développement en a assuré la conception, et l'FCDE a été chargé des phases de construction et de supervision.

³⁰ Comme indiqué dans l'Examen par les pairs de 2018, les stratégies des programmes-pays fournissent des informations limitées sur le financement destiné à la société civile coréenne ou sur le placement d'environ 4 000 volontaires au niveau des pays, et ne rendent donc pas compte de l'ampleur ni de la portée des activités d'aide de la Corée. Consulter : <https://doi.org/10.1787/9789264288829-en>.

³¹ Le BCP comporte désormais deux divisions, l'une chargée de l'évaluation, l'autre de la gestion des performances.

³² Le Conseil d'audit et d'inspection a été fondé par le Président coréen et constitue l'institution suprême d'audit. Conformément à la disposition de la Constitution, il a pour tâche de vérifier les activités de l'administration centrale, des collectivités locales, des organisations à participation publique et d'autres organisations. L'une des fonctions de l'Assemblée nationale est également de superviser les organes exécutifs, y compris les organismes et agents publics, pour garantir une transparence, une redevabilité et un usage approprié des fonds publics. Ce double système contribue à maintenir un système de contrôle au sein du gouvernement coréen.

³³ Actuellement, les documents de conception des projets de la KEXIM présentés par les autorités des pays partenaires sont soumis à Séoul à la fin du mois de septembre, accompagnés de commentaires du bureau de la KEXIM sur les aspects financiers et l'étendue des activités. Un comité à Séoul inscrit les projets sélectionnés sur une liste avant le mois de février de l'année suivante. À ce stade, une étude préliminaire est lancée et les ministères sectoriels coréens peuvent demander des informations ou des

détails supplémentaires aux autorités et au bureau du pays concerné avant d'approuver un projet. La mise en œuvre peut alors commencer l'année suivante.

³⁴ Selon l'auto-évaluation de la Corée, le budget de l'APD alloué au FCDE et à la KOICA a augmenté respectivement de 19 % et de 62 % depuis 2019, alors que les effectifs n'ont augmenté que de 6.3 % et 3.8 %. Consulter [DCD/DAC/AR(2023)1/26]

³⁵ La rotation régulière au sein du MAE a lieu deux fois par an.

³⁶ Les conseils de coordination se réunissent tous les trimestres sur convocation de l'ambassadeur. Les consultants en gestion de projet qui mettent en œuvre des programmes de coopération technique ou d'infrastructure gérés par des ministères qui ne sont pas représentés dans le pays y participent également, le cas échéant. Ces discussions permettent aux autorités de la Corée et des pays de repérer les goulets d'étranglement dans la mise en œuvre et les problèmes d'incohérences.

³⁷ L'équipe a été informée qu'il y aurait eu 500 candidats pour un poste vacant à la KEXIM.

³⁸ Ce volume est calculé à partir d'un ensemble de données déclarées dans le Système de notification des pays créanciers (SNPC) de l'OCDE sous les codes-objet suivants : 24xxx (Services bancaires et financiers), 25xxx (Services aux entreprises et autres services), 321xx (Industries) et 33xxx (Politique et réglementation des échanges).

³⁹ À cet égard, le système national de retraite joue un rôle de premier plan en augmentant les investissements ESG (avec l'objectif de gérer 50 % du total des actifs en 2022) et en élaborant les lignes directrices pour la stratégie ESG intégrée. D'importantes sociétés financières encouragent les investissements ESG en définissant des objectifs d'investissement ESG et en mettant en place des équipes spécialisées. De grandes entreprises, dont Samsung et le groupe SK, ont adopté récemment des stratégies ESG afin d'intégrer activement ces principes dans la gestion de leurs chaînes d'approvisionnement. Le nombre d'entreprises coréennes signataires des Principes des Nations Unies pour l'investissement responsable est passé de huit en 2020 à douze en 2021. Voir <https://www.investkorea.org/ik-en/cntnts/i-3008/web.do>.

⁴⁰ La KOICA a accordé une garantie au premier risque de 1 million USD sur un investissement de la Société américaine de financement du développement international d'un montant total de 10 millions USD afin de permettre l'émission d'obligations pour aider les femmes à mieux subvenir à leurs besoins (*Women's Livelihood Bonds*). Avec ce financement combiné, le *Women's Catalyst Fund* multiplie par neuf les capitaux mobilisés auprès d'investisseurs du secteur privé du monde entier afin d'autonomiser un million de femmes et de filles défavorisées dans des pays en développement en Asie du Sud et du Sud-Est.

⁴¹ On se réfère ici aux évaluations des partenaires reçues lors du processus de collecte d'informations dans le cadre de l'examen par les pairs.

Annex A. Progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations de l'examen par les pairs de 2018

Recommandations de l'examen par les pairs de 2018	Progrès réalisés depuis 2018
<p>1. Conformément à son mandat, le CCID devrait continuer d'améliorer le système d'APD de la Corée afin de s'assurer que les décisions stratégiques et opérationnelles soient prises à l'échelon approprié dans l'optique de concourir à un établissement efficace et efficient des programmes.</p>	<p><i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i></p> <p>Le Bureau de la coopération internationale au développement a été créé sous l'égide du Bureau de coordination des politiques publiques (BCP) pour soutenir le rôle renforcé du CCID. Des efforts sont encore nécessaires pour parvenir à un équilibre entre, d'une part, une supervision et une redevabilité plus stratégiques, et, d'autre part, une prise de décisions et une orientation plus opérationnelles.</p>
<p>2. Tous les organismes intervenant dans la gestion de l'APD de la Corée devraient adopter une approche plus stratégique en matière de gestion et d'évaluation des résultats, notamment en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mettant davantage à profit les analyses des risques et les besoins en termes de connaissance pour décider des évaluations à mener ; • diffusant les enseignements des évaluations et des processus internes d'apprentissage auprès de l'ensemble des parties prenantes, et • continuant d'améliorer l'accès du public aux informations sur le financement et les résultats de développement au niveau des projets. 	<p><i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i></p> <p>La loi-cadre est fortement axée sur la gestion des performances et renforce le rôle du Bureau de coordination des politiques publiques pour ce qui est d'ordonner des évaluations et de les utiliser pour orienter la programmation des activités futures. Les résultats de ces évaluations sont bien communiqués aux parties prenantes, mais pas nécessairement dans l'ensemble du système coréen. Une refonte des portails d'APD est en cours, et il faut encore travailler la communication avec le public. Les évaluations sont nombreuses et les critères de hiérarchisation des éléments évalués se basent sur les montants des projets et de l'examen préliminaire effectué par le comité d'experts pour l'évaluation.</p>
<p>3. La Corée devrait fixer un calendrier et des objectifs en vue d'allouer 0.3 % de son revenu national à l'APD d'ici 2030, et poursuivre les efforts qu'elle déploie pour délier son aide et cibler ses ressources sur les pays qui en ont le plus besoin.</p>	<p><i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i></p> <p>En 2022, la part du RNB de la Corée consacrée à l'APD s'est élevée à 0.17 % (soit 2.8 milliards USD). D'après le CCID, un budget d'APD équivalent à 4.8 milliards USD pour 2024 a été approuvé par l'Assemblée nationale coréenne en décembre 2023. Ce montant représenterait près de 0.25 % du RNB, mais la Troisième Stratégie globale pour le développement international (2021-2025) ne comporte plus d'objectif d'APD en pourcentage du RNB.</p> <p>Les dotations d'APD bilatérale de la Corée témoignent de son soutien en faveur des pays les moins avancés (PMA) et des États fragiles. En 2022, l'ADP nette totale en faveur des PMA s'est élevée à 0.06 % du RNB coréen, tandis que 35.8 % de l'APD bilatérale brute coréenne (soit 877.1 millions USD) sont allés aux PMA. Ce dernier pourcentage représente une part supérieure à la moyenne du CAD pour les PMA (22.9 % de l'APD bilatérale brute). L'aide aux pays en situations fragiles s'est chiffrée à 1 milliard USD en 2021, ce qui représente 41.5 % de l'APD bilatérale brute de la Corée.</p>

Recommandations de l'examen par les pairs de 2018	Progrès réalisés depuis 2018
	La Corée a alloué 17.2 % de son APD bilatérale brute à des pays en développement sans littoral en 2021 (soit 421.2 millions USD) et 3.7 % de son APD bilatérale brute à des petits États insulaires en développement (soit 91.3 millions USD).
<p>4. La Corée devrait renforcer – notamment en associant ses bureaux locaux et ses ambassades dans ses pays partenaires – en partenariat avec les gouvernements, sa conception stratégique de la contribution unique qu'elle apporte à chaque contexte national. Cette démarche pourrait notamment nécessiter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'approfondir le dialogue sur les politiques à suivre avec les gouvernements partenaires, en ayant recours, à chaque fois que cela est possible, aux dispositifs de coordination existants ; et • de poursuivre le dialogue à l'échelon stratégique avec les autres fournisseurs de coopération pour le développement, en commençant par approfondir sa participation aux dispositifs existants de coordination entre les donneurs. 	<p><i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i></p> <p>Le dialogue sur les politiques avec les gouvernements partenaires a pu s'approfondir pendant la pandémie de COVID-19 lorsque de nombreux programmes ont été interrompus et que le gouvernement a consenti certains prêts axés sur des réformes ou certains prêts-programmes. Néanmoins, il serait encore possible de renforcer le dialogue au plus haut niveau en ne se limitant pas qu'aux projets et programmes individuels, notamment en partenariat avec d'autres donneurs dans le cadre de groupes de travail sectoriels et de forums périodiques.</p>
<p>5. La Corée devrait faire en sorte que le processus selon lequel s'opèrent les soumissions des demandes de projet soit plus fiable et inclusif, et veiller à ce que les gouvernements partenaires soient en mesure de pérenniser les investissements lorsque les financements coréens prendront fin.</p>	<p><i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i></p> <p>Les évaluations ne cessent de souligner que la mise en place de processus inclusifs dès le départ rend les projets plus durables. Il s'agit d'un des principaux défis mis en évidence dans les évaluations du FCDE et de la KOICA.</p>
<p>6. La Corée devrait mettre à jour sa stratégie en matière d'aide humanitaire et examiner le périmètre de la législation y afférente de manière à tenir compte de l'évolution de la nature de l'aide humanitaire fournie par la Corée et à garantir la cohérence et la complémentarité entre l'aide humanitaire, les activités de maintien de la paix et la coopération pour le développement.</p>	<p><i>Recommandation mise en œuvre</i></p> <p>Une version modifiée de la stratégie relative à l'aide humanitaire ainsi qu'un plan de mise en œuvre en matière d'action humanitaire, de développement et de recherche de la paix ont été mis en place, et la Loi sur les secours d'urgence à l'étranger (texte officiel) a étendu l'aide humanitaire au-delà des secours d'urgence et comprend la réhabilitation en cas de catastrophe et le redressement rapide, la prévention des catastrophes et la réduction des crises, ainsi que le soutien en cas de crise prolongée.</p>
<p>7. La Corée devrait renforcer sa coordination avec les autres donneurs et organisations, et définir des résultats communs dans les contextes de fragilité et au sein de groupes d'action travaillant sur la fragilité.</p>	<p><i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i></p> <p>Dans les contextes de fragilité ou de conflits, la Corée participe aux mécanismes de coordination, y compris au sein de groupes menés par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies et consulte d'autres donneurs et organisations internationales afin de rester en phase avec les évolutions dans les différents contextes nationaux et locaux. Son programme relatif aux conflits et à la fragilité, en pleine expansion, est de plus en plus utilisé pour engager et concevoir des actions et des résultats plus collectifs dans des contextes fragiles.</p>
<p>8. Afin de saisir les nouvelles opportunités qui se présentent et de relever les défis qui se posent, la Corée devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • simplifier les processus d'approbation des projets ; et • poursuivre, pour ce qui est des décisions prises au niveau des projets, le transfert des compétences au personnel de terrain, afin d'améliorer sa capacité de saisir les nouvelles opportunités qui se présentent et de relever les défis qui se font jour. 	<p><i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i></p> <p>La KEXIM a renforcé sa présence dans les pays et délègue actuellement davantage d'autorité à quelques grands bureaux locaux, à titre expérimental. La KOICA et la KEXIM ont augmenté leurs effectifs dans les bureaux locaux. Même si les ambassades et les bureaux locaux définissent les nouveaux projets, la majorité des décisions sont prises au niveau central, laissant peu de marge de manœuvre pour s'écarter du cycle de programmation sur deux ans.</p>
<p>9. Afin d'accroître l'efficacité et d'améliorer la communication entre tous les acteurs, la Corée devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • dresser une vue d'ensemble de ses activités dans ses pays partenaires prioritaires ; • s'assurer que l'ambassade ou les bureaux dans les pays 	<p><i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i></p> <p>Les stratégies de partenariat poursuivies par la Corée dans chaque pays donnent une vue d'ensemble des programmes qu'elle mène dans les pays partenaires prioritaires, et Les Conseils de l'APD coordonnent les dons et prêts accordés par tous les pouvoirs publics coréens. Certains bureaux à l'étranger ont renforcé plus</p>

Recommandations de l'examen par les pairs de 2018	Progrès réalisés depuis 2018
<p>partenaires gèrent et coordonnent toutes les demandes de ces derniers ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • suivre les effets de ses efforts visant à aligner les systèmes et processus ; et • élaborer des mesures visant à renforcer les synergies et à rationaliser le nombre d'activités dans l'ensemble du programme. 	<p>que d'autres la collaboration sur l'ensemble des initiatives globales, et s'efforcent de trouver des occasions de créer des synergies et de mettre en place des programmes de plus grande envergure et mieux intégrés. La manière dont l'impact des efforts de la Corée est évalué globalement et au niveau des pays partenaires n'est pas claire, si ce n'est programme par programme.</p>
<p>10. La Corée devrait se livrer à un inventaire des besoins en capacités et en compétences du système de coopération pour le développement dans son ensemble. Cette évaluation devrait être mise à profit pour définir une planification des effectifs qui permette aux agences coréennes de développer l'expertise adéquate pour atteindre les objectifs du pays.</p>	<p><i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i></p> <p>Le CCID a approuvé un plan de ressources humaines, mais la hausse prévue de l'APD nécessitera un nombre plus élevé de professionnels de l'APD et il est peu probable que cette augmentation soit suffisamment élevée. Le taux de roulement élevé du personnel du MAE et de la KOICA ainsi que l'insuffisance de compétences techniques dans les pays partenaires restent des défis majeurs.</p>
<p>11. Les autorités coréennes devraient, dans le cadre des mesures prises à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030, renforcer la cohérence de leurs politiques en lien avec les pays en développement, notamment en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • coordonnant mieux sa législation et ses politiques dans le domaine du développement durable aux échelons national et international ; et en • établissant un mécanisme d'arbitrage entre les priorités de l'action publique dans les domaines économique, social et environnemental, qui tienne compte des retombées positives et négatives de l'action de la Corée sur les pays en développement. 	<p><i>Recommandation partiellement mise en œuvre</i></p> <p>La révision de la Loi-cadre de 2022 a élevé le Conseil National pour le développement durable au rang de commission présidentielle et le Quatrième Plan de base pour le développement durable fournit un point de départ pour l'examen de la cohérence des politiques. En 2021 et 2018, des recherches et des études de cas ont été effectuées sur des priorités thématiques. Il est possible d'élargir les travaux du Conseil pour coordonner les politiques de développement durable et prendre en compte les effets transnationaux sur les pays partenaires.</p>
<p>12. Les autorités coréennes devraient préciser et approfondir les partenariats qu'elles cherchent à nouer avec la société civile en élaborant un cadre normatif reconnaissant le rôle de plein droit et l'indépendance de la société civile, de par sa double fonction de partenaire de la mise en œuvre et d'acteur indépendant du développement à part entière.</p>	<p><i>Recommandation mise en œuvre</i></p> <p>Le Cadre politique pour les partenariats pouvoirs publics-société civile et le plan de mise en œuvre connexe satisfont à cette recommandation. Afin de continuer à renforcer les capacités de la société civile et d'appliquer le plan, la Corée devrait également acheminer davantage de ressources vers la société civile et par son intermédiaire.</p>

Annex B. Progrès accomplis au regard des instruments juridiques de l'OCDE sous la responsabilité du CAD

Recommandations adoptées par le Comité d'aide au développement (CAD)

Recommandation du CAD sur les conditions financières et modalités de l'aide [\[OECD/LEGAL/5006\]](#)

L'élément de libéralité moyen des engagements d'aide publique au développement (APD) coréens s'est élevé à 90.5 % en 2020 et 85.2 % en 2021, les dons chutant ainsi en deçà du niveau requis de 86 %. C'est la première fois depuis son adhésion au CAD en 2010 que la Corée ne respecte pas les exigences du paragraphe 2 de la Recommandation du CAD sur les conditions financières et modalités de l'aide. À 0.25 %, les engagements d'APD de la Corée en pourcentage de son revenu national brut ont presque égalé l'effort moyen des pays du CAD (0.27 %) en 2021. Ce pourcentage ne lui permet pas de satisfaire aux exigences du paragraphe 3 de la Recommandation.

En 2020-21, la Corée a respecté l'engagement relatif aux conditions spéciales à l'égard des pays les moins avancés (PMA) (paragraphe 8), puisqu'elle a dépassé la règle des 90 %. L'élément de libéralité des engagements d'APD bilatérale à destination des PMA a atteint 95.8 % en 2020 et 94.4 % en 2021. Si cette tendance se poursuit en 2022 et au-delà, la Corée sera en bonne voie pour satisfaire à la seconde règle de l'alternative, à savoir maintenir un élément de libéralité moyen, pour son APD bilatérale aux PMA, d'au moins 86 % sur une période de trois ans.

Recommandation du CAD sur le déliement de l'aide publique au développement [\[OECD/LEGAL/5015\]](#).

La Corée ne respecte pas encore la Recommandation du CAD sur le déliement de l'aide publique au développement. La part de l'APD non liée *de jure* versée aux pays couverts par la Recommandation s'élevait à 70.5 % en 2021, contre 80.0 % en 2020. La majeure partie (environ 90 %) de l'aide liée de la Corée a été fournie par la KEXIM pour financer des projets d'infrastructure, principalement dans les secteurs des transports et de l'énergie (OCDE, 2022^[1]).

En moyenne, sur la période de cinq ans comprise entre 2017 et 2021, la Corée a attribué 31 % de ses contrats non liés (en valeur) à des entités nationales. Cette proportion sert de valeur approximative de la proportion non liée *de facto*.

S'agissant du respect de la disposition de la Recommandation qui concerne la transparence, la Corée rend régulièrement compte *a posteriori* au Secrétariat du CAD des contrats attribués. En revanche, elle ne lui fournit pas de notification préalable. La Corée a informé le Secrétariat qu'elle allait améliorer sa mise en œuvre des notifications préalables en 2022. Ce degré supplémentaire de transparence permettrait une analyse plus détaillée de la liaison *de facto* en termes de secteur et de modalités de passation des marchés.

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

La Corée fait preuve d'une meilleure compréhension de la complexité des réponses aux crises au-delà de l'aide humanitaire. La Recommandation du CAD de 2019 sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix est intervenue à un moment où la Corée participait très activement aux débats d'orientation au sein du Réseau international sur les situations de conflit et de fragilité et assurait la co-présidence de ce réseau. En 2019, la Corée a révisé sa stratégie humanitaire afin d'intégrer des éléments de l'approche de l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix et, en 2021, elle a également élaboré une stratégie autonome de mise en œuvre de cette articulation. En outre, elle finance la « Nexus Academy », un cours interactif en ligne qui permet une meilleure compréhension, au sein des organisations et entre elles, de l'ensemble des mesures permettant de sauver des vies et d'assurer un développement durable et la paix.

En Corée, le Programme sur les situations de conflit et de fragilité de la KOICA, relativement récent, souligne l'importance d'analyser les causes profondes des vecteurs structurels de conflit et appelle à une coordination étroite avec les coordonnateurs résidents et les coordonnateurs de l'action humanitaire des Nations Unies (ONU), ainsi que les représentants spéciaux du Secrétaire général des Nations Unies. Grâce à ce programme, la Corée peut accélérer les dépenses sans devoir respecter le cycle de programmation sur deux ans. Ainsi, 2023 a été la première année depuis le début de la guerre civile au Yémen où la Corée a pu apporter à ce pays une coopération pour le développement par le biais de ce programme. Collaborant avec des organisations internationales, la Corée a apporté sa contribution à des programmes sur l'état de droit ainsi qu'à d'autres promouvant la cohésion sociale par des investissements dans les secteurs de l'eau et de l'agriculture et en faisant porter les efforts sur les personnes handicapées. L'accent que la Corée met sur le pilier relatif à la paix passe principalement par la cohésion sociale. La contribution de la Corée à la recherche de la paix telle que mesurée par l'OCDE est assez limitée : en 2021, sa contribution totale à l'APD consacrée à la paix s'est chiffrée à 128.8 millions USD, ce qui ne représente que 0.8 % de l'APD totale des membres du CAD consacrée à la paix. En 2021-22, l'aide humanitaire coréenne s'est élevée en moyenne à 171.4 millions USD.

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 [[OECD/LEGAL/5020](#)]

Tout en prenant acte des progrès accomplis en matière de prévention de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel, et en réaffirmant sa tolérance zéro à l'égard de ces pratiques, la Corée reconnaît également que des défis considérables subsistent. Elle encourage des approches fondées sur les droits humains dans la réglementation des activités de la KOICA et dans la Charte de gestion respectueuse des droits humains du FCDE de la Banque d'export-import de Corée (KEXIM). La KOICA, le MAE et le FCDE/la KEXIM ont révisé et/ou introduit des lignes directrices pour la prévention du harcèlement sexuel et des violences sexuelles, et ont élaboré des manuels pour la gestion des actes de ce type. La Corée a indiqué avoir intensifié ses efforts de formation du personnel et des partenaires à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel (Gouvernement de la Corée, 2023^[2]). En Ouzbékistan, le personnel de la KOICA a reçu une formation sur l'intégrité qui portait entre autres sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel, mais ce n'était pas encore le cas pour le FCDE/la KEXIM ni, à la connaissance de l'équipe, pour d'autres organismes qui fournissent une aide sous forme de dons.

La KOICA a mis en place un bureau et un comité d'intervention pour traiter les comportements répréhensibles de nature sexuelle, et la KEXIM (le FCDE) dispose d'un comité qui examine les signalements. Cependant, on ne sait pas vraiment si des cas ont été signalés ou traités. L'intégration complète des questions d'exploitation et d'atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel dans la formation

du personnel et dans les évaluations des risques pour une meilleure prévention contribuerait également à la mise en œuvre de la Recommandation.

La Corée est active dans des forums mondiaux qui traitent de l'exploitation et des atteintes sexuelles, ainsi que du harcèlement sexuel et a envoyé un expert juridique militaire auprès du Bureau du Coordonnateur spécial chargé d'améliorer les moyens d'action de l'ONU face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles au cours de la période 2020-23. La Corée a lancé l'initiative « Action with Women and Peace » en 2018 pour contribuer à l'agenda des femmes, de la paix et de la sécurité et elle accueille une conférence internationale annuelle sur cette initiative. Le pays participe aussi à d'autres conférences internationales sur les femmes, la paix et la sécurité et fournit un financement libre d'affectation au [Fonds mondial pour les survivants](#).

Recommandation du CAD sur le renforcement de la société civile en matière de coopération pour le développement et d'aide humanitaire [OECD/LEGAL/5021]

En 2021, la Corée a élaboré un plan de mise en œuvre de son Cadre d'action pour le partenariat entre les pouvoirs publics et la société civile, assorti d'un cadre de résultats comprenant 31 tâches et indicateurs de performance (Gouvernement de la Corée, 2023^[21]). Comme l'indiquent la Stratégie pouvoirs publics-OSC et le Plan de mise en œuvre de 2019, la Corée considère les organisations de la société civile (OSC) comme des partenaires de mise en œuvre essentiels de la coopération coréenne au développement. Bien que cette proportion ait augmenté en 2021, la société civile n'a reçu que 2 % de l'APD bilatérale coréenne (uniquement dans le cadre du soutien à des projets), contre 15 % en moyenne pour les pays du CAD. À ce jour, la Corée n'apporte pas de soutien au budget ordinaire des OSC.

Conformément à la Recommandation du CAD, il serait souhaitable que la Corée apporte un soutien financier à des acteurs de la société civile plus divers, y compris dans les pays partenaires, qu'elle élargisse l'offre d'un soutien direct, flexible et prévisible, notamment d'un soutien au budget ordinaire et/ou d'un soutien à des programmes d'OSC, qu'elle travaille avec les OSC en vue d'un renforcement mutuel des capacités et remédie ainsi aux vulnérabilités des OSC, et qu'elle favorise des partenariats plus équitables entre les pays partenaires et les OSC internationales et celles des pays partenaires avec lesquelles elle travaille.

Recommandations adoptées par le Conseil sous la responsabilité du CAD (conjointement avec d'autres comités de l'OCDE)

Recommandation sur la cohérence des politiques au service du développement durable [OECD/LEGAL/0381]

La cohérence des politiques au service du développement durable (CPDD) telle que mise en œuvre par la Corée ne tient pas encore compte des effets transnationaux sur les pays en développement. La CPDD est régie par la loi-cadre de 2020 sur le développement durable¹ et son décret d'application, qui contiennent des engagements pangouvernementaux en faveur du développement durable. Des clauses de la loi prennent en compte les effets transnationaux sur les pays en développement. Le plan pour le développement durable, une fois établi, devra veiller à ce que les politiques gouvernementales prennent en compte les effets qu'elles peuvent avoir sur les pays partenaires et s'efforcent d'y remédier. Le Quatrième Plan de base pour le développement durable 2021-40 sert de socle à une action publique intégrée en matière de développement durable. En tant qu'institution leader en matière de CPDD, le Conseil national pour le développement durable a été chargé d'évaluer la durabilité nationale tous les deux ans. Ce Conseil, qui relevait auparavant du ministère de l'Environnement, le Conseil sera directement placé sous l'égide du cabinet du président, ce qui témoigne de la volonté du pays d'accorder une plus grande importance à la CPDD. Toutefois, le Conseil présidentiel pour le développement durable n'a pas

encore été institué. Hormis la contribution apportée par la Corée à d'autres pays sous la forme d'APD pour la réalisation des Objectifs de développement durable concernant les partenariats, la paix, la justice et l'inclusivité, ainsi que la conservation de l'écosystème marin, les effets transnationaux des politiques nationales ne sont pas pris en compte (Gouvernement de la Corée, 2020^[3]).

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

La Corée dispose de lignes directrices claires en matière de lutte contre la corruption émises par la KOICA et le FCDE à l'intention du personnel et des parties prenantes. La manière dont les autres organismes d'aide dispensant des dons s'emploient à gérer le risque de corruption dans le cadre des projets d'APD n'est pas claire.

Depuis 2019, la KOICA offre des formations sur la lutte contre la corruption transnationale à l'intention de ses salariés et de ses sous-traitants. Elle s'est également dotée de règles sur les pratiques éthiques des dirigeants et des salariés, d'un [code de conduite des salariés](#), d'une [charte de déontologie](#), et les salariés de haut niveau sont tenus de signer une charte de conformité et un accord d'intégrité. Elle fournit aux entreprises des informations claires sur la politique de lutte contre la corruption et la corruption transnationale au début des procédures d'appel d'offres et de passation de marchés, exige des entreprises qu'elles déclarent n'avoir aucun lien avec des affaires de corruption ou de corruption transnationale, et qu'elles lui soumettent une lettre de déclaration de lutte contre la corruption ainsi qu'une lettre d'engagement de contrat équitable à titre d'attestations. La KOICA a travaillé en coopération avec le MAE pour faire de ce dernier une obligation juridique afin de s'assurer que les entreprises condamnées pour corruption ne participent à aucune procédure d'appel d'offres de la KOICA (OCDE, 2021^[4]).

La KEXIM/le FCDE informent leurs collaborateurs et les parties prenantes sur leur politique de lutte contre la corruption. Ils ont mis en place des formations semestrielles, à l'intention des salariés, sur les risques de corruption transnationale et des actions de sensibilisation, qui leur présentent notamment une vue d'ensemble de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption, les dispositions et recommandations applicables au FCDE et les règlements internes pertinents.

La Recommandation incite les pays à pratiquer une évaluation et une gestion dynamiques et systématiques des risques de corruption. Le Conseil d'audit et d'inspection procède à des audits de l'APD tous les deux ans, l'Assemblée nationale fait de même pour le programme d'APD de la Corée chaque année, et la Commission des affaires étrangères procède à des inspections aléatoires. La KOICA mène des évaluations régulières des risques et le FCDE entreprend des évaluations complètes des risques tous les trois ans pour détecter les points de faiblesse et les surveiller, et il effectue des contrôles de conformité à la réglementation. On ne sait pas bien comment la Corée gère les risques autres que ceux liés à la dimension fiduciaire (conflits d'intérêts, népotisme, risques d'atteinte à la réputation, etc.).

En 2020, le Groupe d'action financière (GAFI)² a mené un [examen approfondi des mesures prises par la Corée pour lutter contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération des armes](#). Il en ressort que le cadre juridique coréen de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération des armes est globalement solide. Toutefois, la Corée a été invitée à renforcer sa capacité à poursuivre les auteurs de faits de blanchiment de capitaux liés à des délits fiscaux et à la corruption, et à étendre les mesures à d'autres activités et professions afin de protéger davantage son secteur financier contre les malversations. À ce jour, la Corée n'a pas réalisé de progrès notables dans ce domaine.

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

Lors de la phase de proposition du projet, les agences d'exécution coréennes mènent une analyse de l'impact environnemental que pourrait avoir tout programme futur. Le FCDE s'appuie sur les rapports d'impact environnemental et social du pays partenaire. Les mesures de protection environnementales et sociales de la KOICA doivent tenir compte des effets de la programmation sur :

- la conservation de la biodiversité et la gestion durable des ressources naturelles vivantes ;
- l'acquisition de terres et la réinstallation involontaire ;
- l'efficacité de l'utilisation des ressources et la prévention de la pollution.

En 2020-21, 32.2 % du total des engagements d'aide bilatérale ventilable de la Corée (1 milliard USD) étaient axés sur l'environnement et les conventions de Rio (la moyenne du CAD étant de 34.3 %), ce qui représente une hausse par rapport aux 26 % enregistrés en 2018-19. Pour être plus précis :

- Cinq pour cent du total de l'aide bilatérale ventilable (138.4 millions USD) étaient axés sur la biodiversité (la moyenne du CAD s'établissant à 6.5 %), contre 0.4 % en 2018-19.
- Les questions environnementales constituaient l'objectif principal de 11 % de l'aide bilatérale ventilable examinée, contre 11.3 % en moyenne pour le CAD.
- Vingt-six pour cent du total de l'aide bilatérale ventilable (826.4 millions USD) étaient axés sur la biodiversité (la moyenne du CAD s'établissant à 29 %), contre 19.8 % en 2018-19. En 2020-21, la Corée a davantage orienté ses financements vers l'adaptation aux effets du changement climatique (25.8 %) que vers l'atténuation du phénomène (8.3 %).

Déclarations du CAD de l'OCDE

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

Lors du Sommet des dirigeants sur le changement climatique de 2021, la Corée a fait part de son engagement à mettre un terme à tous les financements publics de nouvelles centrales à charbon à l'étranger et à accompagner la transition énergétique des pays très dépendants à cet égard. La Troisième Stratégie à moyen terme de coopération internationale pour le développement 2021-25 fixe des objectifs pour l'APD verte coréenne. Après avoir adopté la stratégie à moyen terme en janvier 2021, le gouvernement coréen a élaboré plusieurs stratégies et documents d'orientation concernant la coopération au développement en y intégrant des objectifs environnementaux et climatiques. Les principales stratégies sont la Stratégie d'APD relative au nouveau pacte vert, la Stratégie pour un Fonds de coopération pour un développement économique vert et la Stratégie pour les dons du nouveau pacte vert.

Les dispositions et piliers essentiels de la Stratégie d'APD relative au nouveau pacte vert de la Corée sont les suivants : 1) aider les pays en développement à mener à bien la transition verte ; 2) en tant que chef de file de la transition écologique, faciliter la coopération en matière d'APD dans le cadre du nouveau pacte vert ; 3) renforcer le soutien au développement des partenariats au service de la prospérité commune. L'objectif de cette stratégie est de porter, d'ici à 2025, la part de l'APD coréenne consacrée à des projets/programmes écologiques à un niveau supérieur à la moyenne du CAD d'ici 2025. En 2021, l'APD liée au climat a atteint 35 %, conformément à l'objectif de la Stratégie.

En ce qui concerne les prêts, les objectifs de la stratégie du Fonds de coopération pour le développement économique vert du FCDE sont de tripler le volume des prêts d'APD destinés à des projets verts d'ici à

2025 et de doubler la part des prêts liés à des projets verts d'ici à 2025. La récente promesse de contribution de la Corée au Fonds vert pour le climat, d'un montant de 300 millions USD (soit une augmentation de 50 % par rapport à la première reconstitution des ressources), a été présentée dans le cadre de la Stratégie de dons du nouveau pacte vert et souligne l'ambition de la Corée de se positionner comme contributeur clé du financement climatique et de travailler au niveau multilatéral.

Plusieurs outils permettent l'intégration systématique de considérations climatiques dans la conception et la mise en œuvre de projets. S'agissant de l'aide sous forme de dons, la KOICA a mis en place des mesures de protection environnementales et sociales, qui servent de lignes directrices pour l'évaluation des risques sociaux et environnementaux, la réalisation d'études d'impact environnemental et social, et la mise sur pied des plans de gestion environnementale et sociale pour des projets susceptibles de présenter des risques. Toutefois, on observe un manque de clarté en ce qui concerne la qualité des procédures et mesures de protection administrées par d'autres organismes d'exécution.

S'agissant des prêts, la KEXIM a mis en place une politique de protection en 2016, suivie par le dispositif de lutte contre les effets du changement climatique du FCDE en 2021, qui exige que tous les projets fassent l'objet d'une évaluation des risques climatiques dès l'étude de faisabilité et prévoient des mesures d'atténuation. Ce système est actuellement en phase pilote et sera pleinement déployé et applicable à tous les projets d'ici 2025.

References

- Gouvernement de la Corée (2023), *Self-Assessment of Korea*, Éditions OCDE, Paris, [2]
[https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/AR\(2023\)1/26/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/AR(2023)1/26/en/pdf).
- Gouvernement de la Corée (2020), *제4차 지속가능발전 기본계획 2021-2040 (Quatrième plan de base pour le développement durable 2021-2040)*, [3]
[https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EC%A7%80%EC%86%8D%EA%B0%80%EB%8A%A5%EB%B0%9C%EC%A0%84%20%EA%B8%B0%EB%B3%B8%EB%B2%95/\(18708,20220104\)](https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EC%A7%80%EC%86%8D%EA%B0%80%EB%8A%A5%EB%B0%9C%EC%A0%84%20%EA%B8%B0%EB%B3%B8%EB%B2%95/(18708,20220104)).
- OCDE (2022), *Rapport 2022 sur la mise en œuvre de la Recommandation du CAD sur le déliement de l'aide publique au développement*, Éditions OCDE, Paris, [1]
[https://one.oecd.org/document/DCD/DAC\(2022\)34/FINAL/fr/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC(2022)34/FINAL/fr/pdf).
- OCDE (2021), *Implementing the OECD Anti-Bribery Convention - Phase 4 Two-year Follow-up Report: Korea*, Éditions OCDE, Paris, [4]
<https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/korea-phase-4-follow-up-report.pdf>.

Notes

¹ Cette loi impose l'élaboration de stratégies interministérielles de base pour le développement durable tous les 20 ans, ces stratégies devant être réexaminées tous les 5 ans.

² Le Groupe d'action financière (GAFI) a pour objectif de protéger les systèmes financiers et l'économie en général contre les menaces de blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de la

prolifération des armes. Ces efforts renforcent l'intégrité du secteur financier et contribuent à la sûreté et à la sécurité. Ainsi, la mise en œuvre effective des normes du GAFI est importante au regard des efforts déployés par tous les pays pour atteindre les Objectifs de développement durable et pour améliorer leur capacité à collecter des recettes fiscales, à attirer des investissements étrangers, à tirer parti en toute sécurité des avantages de la transformation numérique et à protéger les organisations à but non lucratif et la société civile contre les pratiques délictueuses.

Annex C. Organismes consultés lors de l'examen par les pairs

Organismes consultés en Corée

Autorités publiques

1. Conseil d'audit et d'inspection
2. Banque d'import-export de Corée (KEXIM)
3. Banque coréenne de développement
4. Agence coréenne de coopération internationale (KOICA)
5. Ministère de l'Environnement
6. Ministère des Affaires étrangères (MAE)
7. Ministère de l'économie et des finances (MEF)
8. Assemblée nationale
9. Bureau de coordination des politiques publiques (BCP)
10. Commission présidentielle sur la neutralité carbone et la croissance verte

Organisations de la société civile et autres acteurs

11. ChildFund Korea
12. Global Health & Development Partners
13. Good Neighbors
14. Heart to Heart International
15. Conseil des ONG coréennes de coopération pour le développement à l'étranger (*Korea NGO Council for Overseas Development Cooperation*)
16. Institut coréen pour le développement des femmes (*Korean Women's Development Institute*)
17. Miral
18. Save the Children
19. World Vision

Organismes consultés en Ouzbékistan

Autorités ouzbèkes

20. Agence pour l'enseignement préscolaire et scolaire
21. Agence de lutte contre la corruption
22. Ministère de l'Emploi et de la Réduction de la pauvreté

23. Ministère de l'Investissement, de l'Industrie et du Commerce
24. Ministère de la Santé
25. Ministère de la Justice
26. Ministère de l'Enseignement supérieur et secondaire spécial
27. Agence pour les réformes stratégiques

Autorités coréennes et autres acteurs de la coopération pour le développement

28. Agence française de développement
29. Banque asiatique de développement (BAsD)
30. Ambassade de Corée
31. Union européenne
32. Agence fédérale allemande de coopération internationale (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ*)
33. Institut mondial de la croissance verte (*Global Green Growth Institute*)
34. Agence japonaise de coopération internationale
35. KEXIM
36. KOICA
37. Banque coréenne de développement
38. Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)
39. Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)
40. Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)

Organisations de la société civile et autres acteurs

41. Center for Economic Research and Reforms
42. Chambre du commerce et de l'industrie d'Ouzbékistan
43. East Telecom / Samsung C&T Corporation
44. University of World Economy and Diplomacy
45. Yuksalish (union des ONG ouzbèkes)

Autres organismes consultés pour l'examen

46. Banque africaine de développement (BAfD)
47. Banque asiatique de développement (BAsD)
48. Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures (AIIB)
49. Banque centraméricaine d'intégration économique (BCIE)
50. Crevisse
51. Ewha Woman's University
52. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)
53. Fonds vert pour le climat (FVC)
54. Banque interaméricaine de développement
55. Organisation internationale pour les migrations (OIM)

56. Institut coréen de stratégie pour le développement
57. Université nationale de Séoul (*Seoul National University*)
58. SGH Korea
59. SP R&A
60. PNUD
61. UNICEF
62. WeGO
63. Groupe de la Banque mondiale
64. Programme alimentaire mondial (PAM)
65. Organisation mondiale de la santé (OMS)

Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement

CORÉE

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 pour le développement, en mettant en évidence les bonnes pratiques et en recommandant des améliorations.

Quatorze ans après son adhésion au CAD en 2010, la Corée accroît rapidement son aide publique au développement (APD) et assume davantage de responsabilités à l'échelle mondiale. Comme en témoigne la révision de la loi-cadre opérée en 2020, la Corée adopte une approche plus cohérente à l'échelle de l'ensemble de l'administration afin de mettre en œuvre un budget plus conséquent. La cohérence entre les politiques nationales et internationales, étayée par la législation, peut encore être améliorée. Cet examen par les pairs formule un ensemble de recommandations destinées à aider la Corée à renforcer les partenariats stratégiques et le dialogue avec ses partenaires, et à utiliser l'examen de ses capacités institutionnelles à l'échelle de l'ensemble de l'administration et des évaluations pour déterminer à quels organismes d'exécution affecter en priorité les hausses d'APD. Il est recommandé à la Corée d'accroître le nombre de professionnels qualifiés chargés du développement dans l'ensemble de l'administration, de déléguer davantage de responsabilités aux bureaux pays et de faire preuve d'une plus grande appétence pour le risque afin d'étendre ses opérations avec le secteur privé.

