



**Royaume du Cambodge**

Nation - Religion - Roi

ព្រះមហាក្សត្រ

**Gouvernement Royal du Cambodge**



# **ETAT D'AVANCEMENT DES ACTIONS POUR LE RENFORCEMENT DE L'EFFICACITE DE L'AIDE AU CAMBODGE**

*Document préparé pour le second Forum de haut niveau  
OCDE/CAD, 28 février - 2 mars 2005, Paris*

*Conseil pour le Développement du Cambodge  
Conseil Cambodgien pour la Réhabilitation et le Développement*

*Février 2005*



**Royaume du Cambodge**

Nation - Religion - Roi

ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា

**Gouvernement Royal du Cambodge**

# **ETAT D'AVANCEMENT DES ACTIONS POUR LE RENFORCEMENT DE L'EFFICACITE DE L'AIDE AU CAMBODGE**

*Document préparé pour le second Forum de haut niveau  
OCDE/CAD, 28 février - 2 mars 2005, Paris*

*Conseil pour le Développement du Cambodge  
Conseil Cambodgien pour la Réhabilitation et le Développement*

*Février 2005*

## SOMMAIRE

	<i>Page</i>
<b><i>Avant-propos</i></b> .....	i
<b><i>Liste des acronymes</i></b> .....	v
<b><i>Carte du Cambodge</i></b> .....	vi
1. Introduction .....	1
2. Etudes .....	2
3. Faciliter l'Harmonisation au moyen de Programmes Sectoriels et/ou Thématiques .....	4
4. Renforcer les Partenariats avec le Secteur Privé .....	6
5. Restructurer les Groupes de Travail dans le cadre du Groupe Consultatif (GC) ....	9
6. Plan d'Action pour l'Harmonisation et l'Alignement .....	11
7. Déclaration du Gouvernement Royal du Cambodge et des 12 Partenaires pour le Développement .....	12
8. Défis .....	12
9. Préparer l'Avenir .....	15

## ANNEXES

I. Plan d'Action du Gouvernement Royal du Cambodge pour l'Harmonisation et l'Alignement .....	17
II. Déclaration du Gouvernement Royal du Cambodge et des Partenaires pour le Développement sur l'Harmonisation et l'Alignement.....	27

## AVANT-PROPOS

Le rapport ci-joint présente l'état d'avancement des travaux du Gouvernement Royal pour la mise en œuvre des engagements de la Déclaration de Rome, visant à augmenter l'efficacité de l'aide publique au développement (APD) afin d'atteindre les Objectifs de Développement du Millénaire pour le Cambodge. Au Cambodge, en réponse à un flux croissant d'aide extérieure, à la mixité et à l'augmentation du nombre d'acteurs locaux et étrangers du développement et à un programme de développement complexe, multidisciplinaire et multisectoriel, la coordination et la gestion de l'aide internationale ont beaucoup évoluées ces dernières années. Par le biais du Conseil pour le Développement du Cambodge, le Gouvernement Royal du Cambodge (GRC) a développé des systèmes de gestion et mécanismes institutionnels pour appuyer la coordination et la gestion de l'aide internationale. Cependant, en dépit d'améliorations notables, la situation actuelle reste telle qu'une proportion non négligeable de l'APD versée contourne les mécanismes du budget national, les organismes donateurs ayant pour habitude de financer directement la maîtrise d'ouvrage des projets. Cette situation a conduit à une mauvaise appropriation des projets par le Gouvernement ; des efforts désordonnés et une coordination inefficace des donateurs sur les questions sectorielles et le renforcement institutionnel ; la prolifération des procédures d'acquisition, de déboursement, d'audit, de suivi et de reporting au sein des différents organismes donateurs ; et à la création d'équipes d'encadrement de projets rémunérées par les donateurs et dont le personnel, expatrié et cambodgien, perçoit des salaires « gonflés », ce qui a sérieusement entravé les actions de renforcement institutionnel entreprises par le Gouvernement.

Face à ces inquiétudes, le Gouvernement Royal du Cambodge a présenté, lors de la quatrième réunion du Groupe Consultatif (GC) qui s'est tenue à Paris en mai 2000, son *Nouveau Modèle de Partenariat pour la Coopération et le Développement du Cambodge* pour améliorer l'efficacité de l'APD. Après délibérations, tous les représentants des donateurs présents à la réunion ont appuyé cette proposition et donné leur accord de principe pour sa mise en œuvre. Le *Nouveau Modèle de Partenariat pour la Coopération et le Développement du Cambodge* est une vision stratégique qui s'appuie sur de nouveaux concepts quant à la nature, la structure et la mise en œuvre des conditions nécessaires à l'élaboration de partenariats qui, par le biais d'accords de collaboration renforcés, contribuent à la réalisation des objectifs de développement du Cambodge. Le Gouvernement Royal a travaillé en étroite collaboration avec ses partenaires pour le développement à l'élaboration de cette vision.

Peu après le lancement du *Nouveau Modèle de Partenariat pour la Coopération et le Développement du Cambodge*, le Premier Ministre a désigné le Conseil Cambodgien pour la Réhabilitation et le Développement, organe du Conseil pour le Développement du Cambodge (CCRD/CDC), comme agence de référence pour les partenariats au sein du Gouvernement. En tant que tel, le CCRD/CDC est responsable de la coordination et de la mobilisation des ressources dédiées aux investissements publics et fournit aux ministères/organismes concernés l'appui nécessaire à une gestion efficace des mécanismes d'élaboration de partenariat avec les partenaires extérieurs et nationaux du Cambodge. Le CCRD/CDC est également chargé de développer le système d'information interne de gestion de l'aide extérieure au sein du Gouvernement, afin de permettre la mise en place, à tous les

échelons du Gouvernement, d'un système efficace de suivi de la mise en œuvre des programmes de développement. Le CCRD/CDC travaille également en liaison avec les ministères concernés sur les questions de mobilisation des ressources.

Le « Comité directeur interministériel pour le renforcement des partenariats de coopération pour le développement » a été créé en avril 2001 pour favoriser une forte implication des officiels concernés dans les processus décisionnel et opérationnels de développement des compétences, d'intégration/amélioration des mécanismes de suivi et d'information, et pour leur permettre d'évaluer les progrès accomplis et d'identifier les problèmes portant sur des questions telles que l'harmonisation des procédures, l'appropriation et les indicateurs de compétences, tout au long de la période de transition avant que les partenariats ne soient totalement opérationnels. Ce comité est placé sous la direction du Premier Vice-président du CDC. Ses membres se composent d'officiels occupant des postes clés, en charge des accords de partenariat au niveau Secrétariat/Sous-secrétariat d'Etat. Le Secrétaire Général du CCRD/CDC occupe également la fonction de Secrétaire Général du Comité directeur interministériel. Le comité est assisté d'un secrétariat composé de personnel du CCRD/CDC.

Lors de la cinquième réunion du GC à Tokyo en juin 2001, le Gouvernement Royal a élaboré plus avant sur les considérations stratégiques de mise en oeuvre qui doivent être prises en compte dans le développement de partenariats de coopération efficaces. Au cours de la sixième réunion du GC, qui s'est tenue pour la première fois à Phnom Penh en juin 2002, le Gouvernement Royal a soumis une proposition de création d'un groupe de travail sur le partenariat gouvernement/donateurs. Cette proposition a été avalisée à une écrasante majorité, et le groupe de travail sur le partenariat gouvernement/donateurs institué. A l'issue de ses premières délibérations, le groupe de travail a convenu de concentrer ses efforts en premier lieu sur les questions/problèmes pour lesquels des solutions réalisables ont déjà été identifiées et peuvent être avalisées et mises en œuvre sans délai. Cette approche pragmatique visait à cueillir en premier lieu « les fruits sur les branches les plus basses », facilement accessibles. En conséquence, la première initiative du groupe de travail a été de commander trois études pour rassembler et analyser les informations nécessaires et définir des solutions réalistes à la question de l'harmonisation. L'objectif de ces études étant de fournir au gouvernement et à ses partenaires pour le développement des informations factuelles et une analyse des pratiques des donateurs pour aborder les questions liées à l'harmonisation et à l'alignement en se basant sur des faits concrets et non sur des impressions. Ces trois études portaient sur : (i) les pratiques de renforcement des compétences des partenaires pour le développement du Cambodge ; (ii) les pratiques et les acquis de la gestion de la coopération pour le développement ; et (iii) l'élaboration de directives opérationnelles de coopération pour le développement. Les deux premières études sont achevées ; l'avant-projet de la troisième étude est terminé.

Le groupe de travail sur le partenariat gouvernement/donateurs a également été très impliqué d'une part dans l'appui aux travaux de l'OCDE/ACD sur l'étude des questions d'harmonisation et d'alignement dans le contexte du Cambodge, et en particulier la préparation du Plan d'action du Gouvernement Royal pour l'harmonisation et l'alignement, et d'autre part dans les discussions portant sur la restructuration des groupes de travail dans le cadre des mécanismes du GC. Depuis 1999, plusieurs groupes de travail ont été créés au Cambodge dans le cadre du GC pour mesurer les progrès accomplis en terme de politiques spécifiques. Pour renforcer ce dispositif de suivi conformément aux procédures du GC, des

discussions approfondies sont engagées depuis un an entre le Gouvernement Royal et ses partenaires pour le développement. Ces discussions portent sur la restructuration des groupes de travail pour renforcer l'efficacité de l'aide internationale et la cohérence des actions financées par l'APD. Le Secrétaire Général du CCRD/CDC, en sa qualité de Président du groupe de travail sur le partenariat gouvernement/donateurs, a soumis aux partenaires pour le développement une proposition sur les principes de base de la restructuration des groupes de travail en octobre 2003. Après de longues délibérations, un accord a été conclu portant sur les principes de base d'une restructuration des groupes de travail.

Lors de la réunion préparatoire du GC qui s'est tenue le 10 septembre 2004, le Premier Ministre Samdech Hun Sen a approuvé le projet de création de 17 groupes de travail techniques mixtes au niveau sectoriel/thématique. Pour garantir une coordination efficace entre les 17 groupes de travail techniques mixtes, il a aussi approuvé une proposition portant sur :

- i. La création d'un "Comité de coordination gouvernement/donateurs (CCGD)", ayant pour vocation de fournir des conseils en matière de politique, identifier les priorités et proposer des solutions aux problèmes mis en évidence par les groupes de travail techniques mixtes. Le CCGD est présidé par le Ministre d'Etat, Ministre des Finances et de l'Economie et par le Premier Vice-président du CDC. Les membres du CCGD se composent de ministres, de responsables d'agences gouvernementales, d'Ambassadeurs ou chefs de missions diplomatiques et de responsables d'institutions multilatérales.
- ii. Le Comité de coordination gouvernement/donateurs sera assisté d'un secrétariat situé dans les locaux du Conseil Cambodgien pour la Réhabilitation et le Développement au CDC.

La première réunion du CCGD qui s'est tenue le 2 décembre 2004, juste avant la septième réunion du GC les 6 et 7 décembre 2004 à Phnom Penh, avait pour but de passer en revue et de convenir des indicateurs de suivi dans le cadre des mécanismes du GC. Je me réjouis de savoir que, grâce à l'existence de ce dispositif, et pour la première fois dans le cadre du GC, nous avons eu l'occasion de délibérer librement et de passer en revue les indicateurs de suivi de progrès. La prochaine réunion du CCGD devrait se tenir le 7 mars 2005 et permettra au Gouvernement et aux donateurs d'évaluer ensemble les progrès accomplis en terme de suivi des indicateurs qui ont été approuvés lors de la dernière réunion du CG.

J'ai le plaisir d'annoncer que, pour mesurer l'état d'avancement de la mise en œuvre des engagements de la Déclaration de Rome, le Plan d'action du Gouvernement Royal pour l'harmonisation et l'alignement a été élaboré à l'issue d'un long processus de consultations auprès des partenaires pour le développement et approuvé par le Cabinet le 19 novembre 2004. Je suis également heureux d'annoncer la signature, le 2 décembre 2004, d'une Déclaration par le Gouvernement Royal et 12 partenaires pour le développement qui ont manifesté leur volonté d'appuyer la mise en œuvre du Plan d'action pour l'harmonisation et l'alignement.

Je voudrai à cette occasion remercier tous nos partenaires pour le développement de leur soutien. Pour sa part, le Gouvernement Royal réitère son engagement à renforcer l'efficacité de l'APD afin que ses bienfaits en soient optimisés pour le peuple cambodgien. Au

nom du Gouvernement Royal du Cambodge, je souhaite adresser mes remerciements au Gouvernement français pour la tenue de cette importante réunion, dont le but est de renforcer l'efficacité de l'APD par l'harmonisation des pratiques des donateurs et l'alignement des actions financées par l'APD sur les priorités nationales. Je souhaite également à cette occasion remercier Son Excellence Chhieng Yanara, Secrétaire Général du Conseil Cambodgien pour la Réhabilitation, pour son dévouement et ses efforts constants visant au renforcement de l'efficacité de l'APD et à l'optimisation de ses bienfaits dans l'intérêt de notre peuple.

Phnom Penh, le 9 février 2005



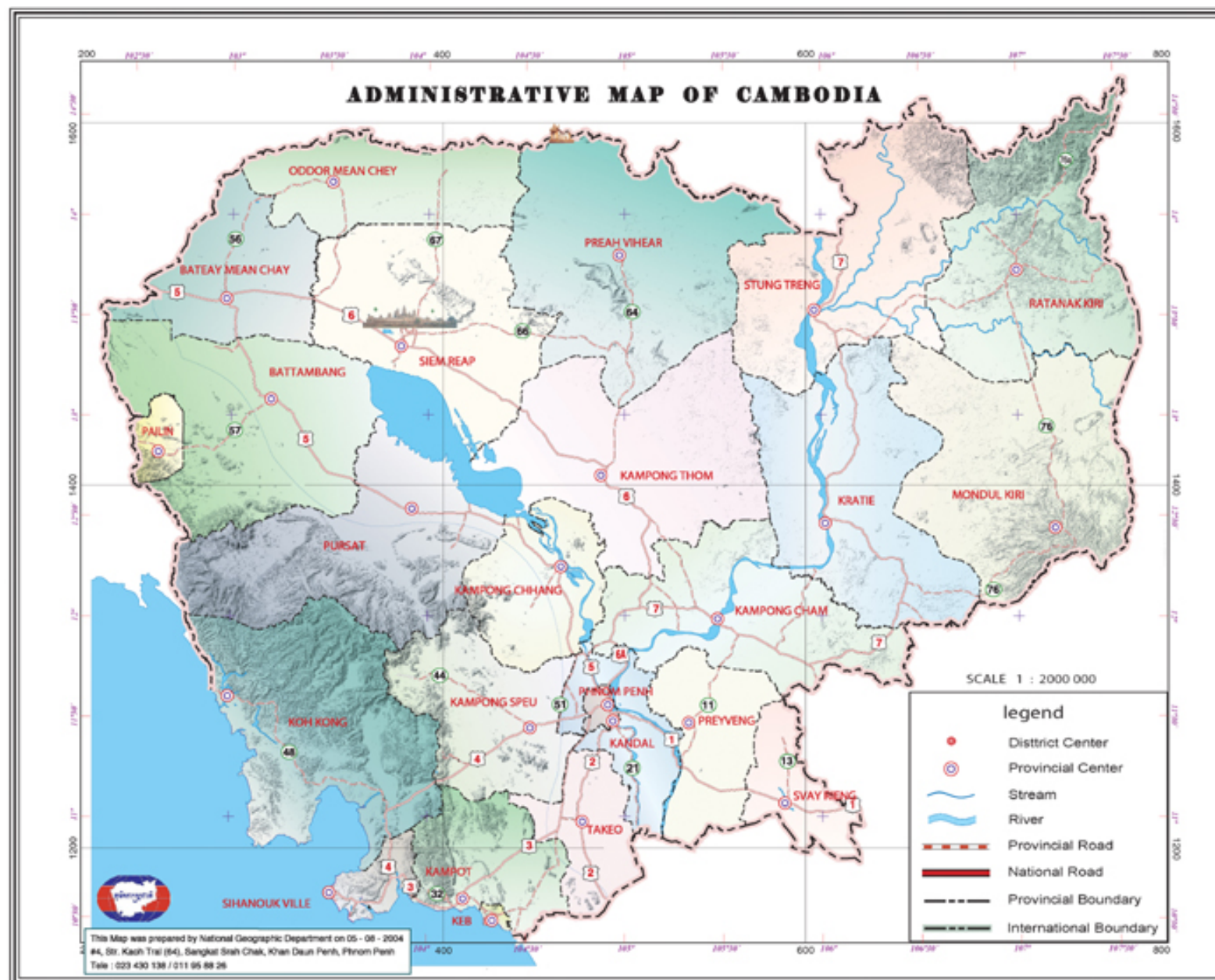
**KEAT CHHON, MP**

Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances  
Premier Vice-président du CDC

## LISTE DES ACRONYMES

AFD	- Agence française pour le développement
APD	- Aide publique au développement
AusAID	- Agence australienne pour le développement
BAsD	- Banque asiatique de développement
CAD/OCDE	- Comité d'appui au développement / Organisation de coopération et de développement économiques
CCGD	- Comité de coordination Gouvernement/Donateurs
CSNE	- Conseil supérieur national pour l'économie
ESP	- Plan stratégique pour le secteur de l'éducation
ESSP	- Programme d'appui au secteur de l'éducation
FMI	- Fond monétaire international
GFP	- Gestion des finances publiques
GTPGD	- Groupe de travail sur le partenariat Gouvernement/Donateurs
GTT	- Groupes de travail techniques
GTZ	- Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (République Fédérale d'Allemagne)
HSP	- Plan stratégique pour le secteur de la santé
HSSP	- Programme d'appui au secteur de la santé
JICA	- Agence de coopération japonaise
MAF	- Ministère de l'Agriculture, de la Forêt et des Pêches
MEJS	- Ministère de l'Education, de la Jeunesse et des Sports
MTPT	- Ministère des Travaux Publics et des Transports
MdT	- Ministère du Tourisme
MIME	- Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Energie
PNDS	- Plan national de développement stratégique
PNUD	- Programme des Nations Unies pour le développement
PPI	- Participation du secteur privé aux infrastructures
SWAp	- Approche de planification sectorielle (Education)
SWiM	- Gestion sectorielle (Santé)
TCAP	- Programme d'assistance technique pour la coopération
TR	- Termes de références
UE / CE	- Union Européenne / Commission Européenne
UK-DFID	- Agence pour le développement du Royaume Uni





# ETAT D'AVANCEMENT DES ACTIONS POUR LE RENFORCEMENT DE L'EFFICACITE DE L'AIDE AU CAMBODGE

## 1. INTRODUCTION

1. Depuis la Déclaration de Rome en février 2003, le Gouvernement Royal et ses partenaires pour le développement du Cambodge ont réalisé d'importants progrès dans la mise en œuvre du programme d'action de Rome. Les efforts engagés ces deux dernières années ont porté sur :

- i. La commande **d'études** dont l'objectif est de fournir au Gouvernement et à ses partenaires pour le développement des informations factuelles et une analyse des pratiques des donateurs, pour aborder les questions liées à l'harmonisation et à l'alignement des initiatives en se basant sur des faits concrets et non sur des impressions ;
- ii. **La promotion de l'harmonisation au moyen de programmes sectoriels et/ou thématiques ;**
- iii. **Le renforcement des partenariats avec le secteur privé ;**
- iv. **La restructuration des Groupes de Travail dans le cadre des mécanismes du GC** pour favoriser la mise en place d'un environnement institutionnel permettant au Gouvernement Royal de s'approprier les actions engagées dans le cadre de l'APD ; le renforcement de la coordination entre le Gouvernement et les donateurs pour une plus grande harmonisation des actions lancées dans le cadre de l'APD et leur alignement sur les priorités nationales ; et le renforcement des mécanismes de suivi de mise en œuvre des programmes de réforme du Gouvernement Royal ;
- v. **L'élaboration d'un plan d'action pour l'harmonisation et l'alignement** pour mettre en œuvre les engagements de la Déclaration de Rome ;
- vi. **La signature d'une Déclaration par le Gouvernement Royal du Cambodge avec 12 partenaires pour le développement** qui ont manifesté leur volonté d'appuyer la mise en œuvre du Plan d'action pour l'harmonisation et l'alignement.

2. Depuis le lancement en 2000 du *Nouveau Modèle de Partenariat pour la Coopération et le Développement du Cambodge*<sup>1</sup>, le Gouvernement Royal a développé des systèmes de gestion et mécanismes institutionnels permettant au Conseil pour le Développement du Cambodge de gérer et de coordonner l'aide perçue. Cependant, en dépit de progrès significatifs et comme le souligne la récente étude réalisée par le groupe de travail du CAD/OCDE, de nombreux défis restent à relever pour renforcer l'efficacité de l'aide au développement. La situation actuelle est un bon exemple de la mauvaise appropriation des projets par le Gouvernement ; des interventions désordonnées des donateurs, de leur de coordination déficiente et de leur manque d'appui aux programmes sectoriels/thématiques du Gouvernement ; de la mauvaise coordination des actions de renforcement des compétences ; de la prolifération des procédures d'acquisition, de déboursement, d'audit, de suivi et de reporting au sein des différents organismes ; et de l'emploi de personnel d'encadrement expatrié ou local payé par les donateurs à des salaires sensiblement plus élevés que ceux octroyés dans le secteur public à compétences égales.

3. Aux yeux du Gouvernement Royal du Cambodge (GRC), le document de référence du CAD/OCDE sur les bonnes pratiques apporte une contribution essentielle au renforcement de l'efficacité de l'aide, par l'harmonisation des pratiques des donateurs et l'alignement des actions sur les priorités de développement du pays bénéficiaire. Les progrès accomplis ces deux dernières années dans les six domaines d'intervention prioritaires du GRC sont brièvement exposés ci-après.

## **2. ETUDES**

4. Lors de la sixième réunion du Groupe Consultatif (GC) à Phnom Penh en juin 2002, le Gouvernement Royal avait proposé la création d'un groupe de travail sur le partenariat gouvernement/donateurs. Cette proposition a été avalisée à une écrasante majorité et le groupe de travail sur le partenariat gouvernement/donateurs (GTPGD) institué. A l'issue de ses premières délibérations, le groupe de travail a convenu de concentrer ses efforts en premier lieu sur les questions/problèmes pour lesquels des solutions réalisables ont déjà été identifiées et peuvent être avalisées et mises en œuvre sans délai. Cette approche pragmatique visait à cueillir en premier lieu « les fruits sur les branches les plus basses », facilement accessibles. En conséquence, la première initiative du groupe de travail a été de commander trois études pour rassembler et analyser les informations nécessaires et identifier des solutions réalistes à la question de l'harmonisation. Ces trois études portaient sur : (i) les pratiques de renforcement des compétences des partenaires pour le développement du Cambodge ; (ii) les pratiques et les acquis de la gestion de la coopération pour le développement ; et (iii) l'élaboration de directives opérationnelles de coopération pour le développement. Les deux premières études sont achevées; l'avant-projet de la troisième étude est terminé.

---

<sup>1</sup> "A New Development Cooperation Partnership Paradigm for Cambodia", avant-projet préparé pour la réunion du Groupe Consultatif, 24-26 mai 2000, par le Conseil pour le Développement du Cambodge. Une copie de ce rapport est disponible sur le site du CCRD/CDC/ WWW. CDC-CRDB.GOV.KH.

5. La première étude, qui porte sur « Les pratiques de renforcement des compétences des partenaires pour le développement du Cambodge », a été financée et soutenue par le PNUD. La méthodologie utilisée s'est appuyée sur des entretiens individuels avec des représentants des donateurs et du Gouvernement ainsi que sur la collecte d'information quantitative au moyen d'un questionnaire adressé aux ONG et aux partenaires bilatéraux et multilatéraux. Ce questionnaire portait sur cinq domaines liés au développement des compétences individuelles et institutionnelles et à l'emploi de personnel local et international dans le cadre de la mise en oeuvre des programmes et/ou pour palier à des manques de compétence : formation, appui opérationnel, incitations financières, y compris compléments de salaire, et emploi de personnel local et international. Le Conseil de la Réforme Administrative examine actuellement les conclusions de l'étude en collaboration avec les partenaires pour le développement du Cambodge, en vue d'élaborer une série de recommandations consensuelles et d'établir un plan d'action pour leur mise en œuvre.

6. L'étude sur « Les pratiques et les acquis de la gestion de la coopération pour le développement – Etudes de cas au Cambodge » a été financée et appuyée par le Japon. Cette étude portait sur quatre cas de bonnes pratiques :

*Coordination sectorielle de l'aide :*

- i. Education – Approche sectorielle (SWAp)
- ii. Santé – Gestion sectorielle (SWIM) et sous sectorielle de la Tuberculose (TB)

*Coordination transversale de l'aide :*

- iii. Gouvernance locale – SEILA
- iv. Finances publiques – Programme d'assistance technique pour la coopération (TCAP)

7. La troisième étude sur l'élaboration de directives opérationnelles pour la composante subvention de l'APD, est financée et appuyée par le PNUD. Les directives sont élaborées en étroite collaboration avec les agences principales gouvernementales et les partenaires pour le développement, sous la tutelle d'un sous-groupe du Groupe de travail pour le partenariat gouvernement/donateurs (GTPGD). Ces directives portent sur chaque phase du cycle d'un projet/programme : identification, formulation, mise en oeuvre, suivi, révision et évaluation des projets. Elles s'appuient sur le document de référence du CAD/OCDE sur les bonnes pratiques « Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité », les résolutions de l'Assemblée Générale de l'ONU et les acquis de la gestion de la coopération pour le développement au Cambodge. Ces travaux, qui portent sur la composante subvention, sont menés en étroite coordination avec les travaux de formulation des Procédures opérationnelles régissant les prêts. Une fois les directives avalisées par le sous-groupe du GTPGD, celles-ci seront soumises aux délibérations du Groupe de travail sur le partenariat gouvernement/donateurs. Après approbation du GTPGD, le CDC soumettra les directives à l'approbation du Conseil des Ministres.

8. Les conclusions et recommandations de ces études sont source d'opportunités tout autant que de défis pour le Gouvernement Royal et ses partenaires pour le développement. Opportunités de renforcer l'efficacité de l'APD grâce à des partenariats consolidés visant à l'harmonisation des pratiques de planification, de formulation et de financement des programmes, et de la gestion de la mise en œuvre des interventions de

la coopération pour le développement. Le défi à relever étant l'application sans délais de recommandations qui auront fait l'objet d'un consensus entre le Gouvernement Royal et ses partenaires pour le développement.

### **3. FACILITER L'HARMONISATION AU MOYEN DE PROGRAMMES SECTORIELS ET/OU THEMATIQUES**

9. Le Gouvernement Royal souhaite souligner le rôle essentiel des programmes sectoriels et/ou thématiques. Non seulement pour aligner les actions menées dans le cadre de l'APD sur les priorités nationales de développement du Cambodge, et ainsi atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement, mais plus important encore, pour fournir le cadre nécessaire à l'harmonisation des pratiques des donateurs, articulées autour de priorités et d'actions identifiées conjointement. L'expérience du Cambodge en matière de programmes sectoriels et/ou thématiques montre en effet que, à la différence des projets autonomes mis en œuvre hors de tout cadre global, les programmes sectoriels ou transversaux permettent non seulement de mieux aligner l'aide internationale sur les priorités nationales mais qu'ils fournissent également un cadre logique d'harmonisation des pratiques des donateurs tout en favorisant l'appropriation du processus de développement par le Gouvernement. En sus des programmes sectoriels existants dans les domaines de la santé et de l'éducation, du programme SEILA déjà opérationnel depuis un moment, du Programme de gestion des finances publiques récemment élaboré, et des actions en cours dans les domaines du Développement du secteur privé et de la Gestion foncière, le Gouvernement Royal serait heureux de bénéficier de l'appui de ses partenaires pour le développement dans l'élaboration de programmes sectoriels touchant à d'autres secteurs clés, tels que l'agriculture, les infrastructures (transport/énergie/eau), le développement du secteur privé, la gestion foncière et la décentralisation.

10. Le Gouvernement Royal a lancé sa Stratégie nationale de réduction de la pauvreté en mars 2003. Dans le cadre de sa mise en œuvre, le grand défi a été de définir clairement les points d'entrée pour la programmation du plan d'action de réduction de la pauvreté. Les expériences menées dans d'autres régions du monde, en particulier en Afrique, sont peu encourageantes. Tirant les leçons de ces expériences et en s'appuyant sur des concepts simples, le Gouvernement Royal est convaincu que des programmes sectoriels ou transversaux bien définis, qui intègrent le programme d'action de la stratégie de réduction de la pauvreté, sont les véhicules les plus efficaces pour la programmation des actions de réduction de la pauvreté au Cambodge.

11. En matière de programmes sectoriels, l'expérience du Cambodge porte sur les secteurs de l'éducation (SWAp) et de la santé (SWiM). A ce jour, les résultats sont plus probants dans le secteur de l'éducation que dans le secteur de la santé. Dans le cadre de l'approche SWAp, de nombreux donateurs participent à la planification, l'évaluation et le financement de projets dans le secteur de l'éducation. Le Plan stratégique pour l'éducation (ESP) 2001-2005 et le Programme d'appui au secteur de l'éducation (ESSP) 2001-2005 ont été finalisés en 2001. La première évaluation mixte du plan ESP et du programme ESSP a eu lieu en juin 2001. Depuis lors, des évaluations mixtes du programme ESSP sont menées chaque année en collaboration avec les partenaires pour

le développement. En septembre 2004, un plan ESP et un programme ESSP 2004-08 révisés ont été avalisés par les partenaires pour le développement. Le programme ESSP 2004-08 définit la façon dont les priorités du plan ESP 2004-08 seront gérées, suivies et mises en œuvre dans le cadre de programmes spécifiques. Dans le secteur de l'éducation, l'approche SWAp a eu deux répercussions notables. Tout d'abord, elle s'est avérée être pour le ministère de l'Éducation un mécanisme essentiel d'alignement de l'aide sur les besoins du secteur de l'éducation. Deuxièmement, elle a permis de réduire les coûts opérationnels du MEJS encourus par la coordination bilatérale avec chaque donateur. Cependant, en termes de financement, l'apport direct des donateurs en 2003 n'a représenté que 18% de l'aide internationale pour le secteur de l'éducation, dont la majeure partie provient de prêts octroyés par des institutions financières multilatérales.

12. En ce qui concerne le programme de gestion sectorielle de la santé (SWiM), les discussions avec les partenaires pour le développement ont débuté en 1999 et une « Evaluation mixte du secteur de la santé » a été menée en décembre 2000. Elle a donné lieu à l'élaboration d'un Plan stratégique pour le secteur de la santé (HSP) et d'un Programme d'appui au secteur de la santé (HSSP) pour la période 2003-2007. La mise en œuvre du programme quinquennal HSSP n'a démarré qu'en janvier 2003. Il a permis à trois donateurs importants, la BASD, DFID et la Banque Mondiale, de coordonner leurs contributions financières au secteur de la santé. La majorité de l'aide fournie par les donateurs au secteur de la santé dans le cadre du programme SWiM se fait sous la forme d'appui à des projets spécifiques. Comparée à l'approche SWAp appliquée dans le secteur de l'éducation, l'approche SWiM utilisée dans le secteur de la santé n'a à ce jour pas permis de réduire de manière significative le fardeau bureaucratique que représente pour le Gouvernement la coordination bilatérale avec chaque donateur.

13. Le programme gouvernemental SEILA a été lancé en 1996 pour développer, expérimenter et améliorer régulièrement des dispositifs décentralisés et dé-concentrés de planification, de financement et de mise en œuvre du développement local au niveau des communes et des provinces. Initialement limité à 5 provinces et un petit nombre de communes pilotes en 1996, le programme touchait la moitié des provinces et plus d'un tiers des communes rurales du pays à la fin de l'année 2001, avant les élections communales. En 2003, la couverture du programme SEILA a été étendue à l'ensemble des provinces et communes du pays. Une approche participative impliquant les donateurs à l'échelon national combinée à une programmation annuelle intégrant les ONG et agences internationales à l'échelon provincial ont permis de mobiliser et de programmer chaque année de nombreuses ressources complémentaires pour appuyer les actions de développement au niveau provincial et communal. Les missions d'évaluation externes du programme SEILA ont confirmé l'impact socioéconomique des projets d'infrastructure mis en œuvre par le secteur privé au niveau des communes, ainsi que la capacité croissante des provinces, districts et communes à gérer les systèmes décentralisés. Les accords de partenariat couvrent maintenant l'ensemble du cycle de programmation : planification, programmation, budgétisation/financement et gestion de la mise en œuvre du programme. Des efforts sont également entrepris pour étendre ces accords de partenariat à l'harmonisation des procédures de suivi et de reporting.

14. Depuis deux ans, outre les programmes sectoriels et le programme SEILA existants, certains donateurs ont commencé à financer conjointement des projets ou programmes spécifiques. Un exemple récent est le projet de Gestion et d'administration foncière (*Land Management and Administration*), financé par plusieurs donateurs. Le projet a débuté suite à une mission d'évaluation mixte de la Banque Mondiale, des gouvernements allemand et finlandais et de la BASD. Les travaux en cours portent sur le développement d'une approche SWAp pour la gestion et l'administration foncière.

15. L'amélioration de la gestion des finances publiques est essentielle au renforcement du processus de bonne gouvernance. Le Gouvernement Royal et ses partenaires pour le développement ont récemment complété la conception d'un programme d'approche SWAp pour la gestion des finances publiques (GFP). Ce Programme recevra un financement mixte de 10 donateurs et fournira le cadre logique nécessaire à la mise en œuvre d'actions concertées et cohérentes pour réaliser les objectifs du programme gouvernemental de réforme de la gestion des finances publiques. Le programme de réforme GFP du Gouvernement Royal s'articule autour de quatre plateformes, par ordre de priorité : (i) un Budget plus crédible ; (ii) une réelle responsabilisation financière ; (iii) un programme politique du GRC abordable avec des priorités clairement identifiées ; et (iv) les fonctionnaires concernés sont tenus entièrement responsables des bons résultats du programme. Le Gouvernement Royal cherche également à développer une approche SWAp pour le développement du secteur privé.

16. Les partenaires pour le développement du Cambodge sont de plus en plus conscients qu'une approche programme et/ou sectorielle de la programmation de l'APD apporte une plus grande cohérence dans la programmation de l'APD en fournissant un cadre logique pour l'alignement des programmes des donateurs sur les priorités du Gouvernement, et, plus important encore, que des programmes sectoriels/thématiques permettent l'harmonisation des pratiques des donateurs. Ces dernières années, le Conseil et le Parlement européens ont adopté une série de résolutions destinées, le cas échéant, au recadrage des mécanismes de l'aide publique vers un appui budgétaire renforcé et la mise en œuvre d'approches sectorielles. En février 2003, la Commission européenne a publié les « Directives pour l'appui de la Commission Européenne aux programmes sectoriels », pour la mise en œuvre de ces résolutions. Aux yeux du Gouvernement Royal, cette récente initiative européenne est très encourageante, de même que la publication par le groupe de travail du CAD/OCDE d'un document de référence sur les « Bonnes pratiques pour une harmonisation de l'aide dans le cadre d'approches sectorielles ».

#### **4. RENFORCER LES PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVE**

17. Le Gouvernement Royal est conscient que l'amélioration du climat des affaires et la création d'un environnement favorable au développement du secteur privé sont les conditions sine qua non de la croissance, de la création d'emploi, de la réduction de la pauvreté et du développement économique durable. Le Forum Gouvernement-Secteur privé a été institué en décembre 1999 pour, d'une part faire disparaître les goulots d'étranglement qui freinent le développement du secteur privé et, d'autre part apporter

une contribution active au processus de réforme administrative et législative. Ce Forum se réunit tous les six mois. Lors du dernier Forum, qui s'est tenu le 20 août 2004, le Premier Ministre Samdech Hun Sen a annoncé la création d'un Comité de pilotage pour le développement du secteur privé, contribuant ainsi au renforcement des mécanismes institutionnels indispensables à la mise en oeuvre de la Stratégie Rectangulaire (voir graphique 1 page suivante). Le Comité est placé sous la présidence du ministre d'Etat, ministre de l'Economie et des Finances tandis que le ministre d'Etat, ministre du Commerce en assure la vice-présidence. Ses membres incluent le Gouverneur de la Banque Nationale du Cambodge et les ministres du MIME, du MAF, du MTPT et du Tourisme. Le Secrétaire Général du CDC en est le Secrétaire. Les responsabilités du Comité de pilotage sont définies comme suit :

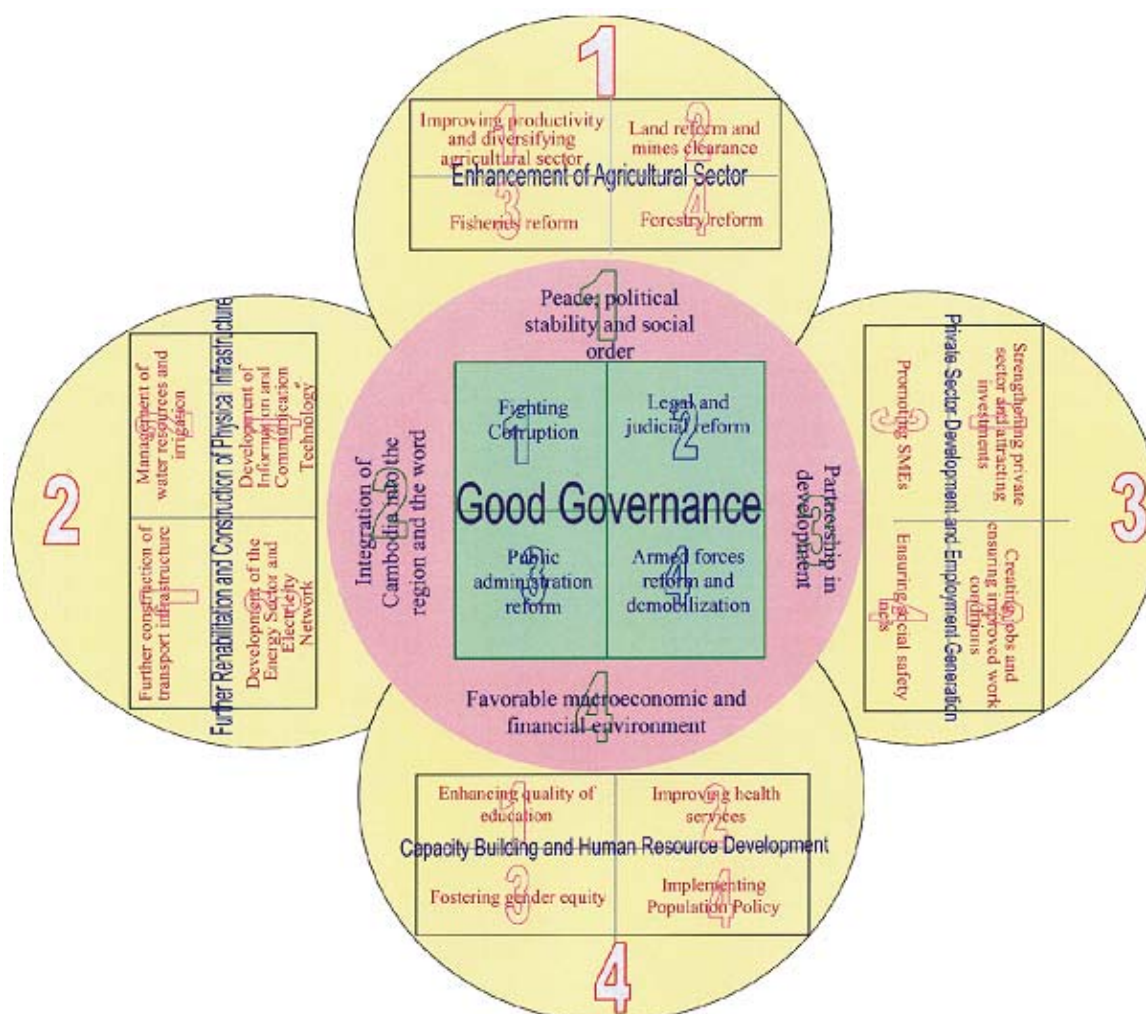
- i. Agir en qualité « d'Etat major » du chef du Gouvernement Royal pour piloter, appliquer et suivre la mise en oeuvre de la Stratégie Rectangulaire pour le développement du secteur privé ;
- ii. Recommander et mettre en oeuvre les mesures nécessaires à l'amélioration du climat des affaires ;
- iii. Recommander et mettre en oeuvre les mesures nécessaires à la facilitation des échanges ;
- iv. Recommander et mettre en oeuvre les mesures nécessaires à la promotion des Petites et Moyennes Entreprises ;
- v. Recommander et mettre en oeuvre les mesures nécessaires à la promotion du développement du secteur privé.

18. Le Comité de Pilotage est appuyé par trois sous-comités : (i) le sous-comité pour le Climat des investissements et la participation du secteur privé aux infrastructures (PPI), présidé par le ministre d'Etat, ministre de l'Economie et des Finances ; (ii) le sous-comité pour la Facilitation des échanges, présidé par le ministre d'Etat, ministre du Commerce ; et (iii) le sous-comité pour les PME, présidé par le ministre de l'Industrie, des Mines et de l'Energie. Le comité de pilotage et les trois sous-comités collaboreront étroitement avec les partenaires pour le développement qui souhaitent contribuer au développement du secteur privé au Cambodge, y compris la BM, la BAsD, le FMI, le PNUD, l'agence JICA, AUSAID, GTZ, l'AFS et d'autres, sur la base d'une approche sectorielle (SWAp) de développement du secteur privé.



## GRAPHIQUE 1

### La Stratégie Rectangulaire du Gouvernement Royal



## 5. RESTRUCTURER LES GROUPES DE TRAVAIL DANS LE CADRE DES MECANISMES DU GC

19. Au Cambodge, le mécanisme des Groupes de Travail pour le suivi des questions de politiques spécifiques est opérationnel depuis 1999. Jusqu'à récemment la plupart des groupes de travail étaient composés exclusivement de représentants des donateurs, qui agissaient au coup par coup, hors de tout cadre logique cohérent. Au nom du Gouvernement Royal, le Conseil pour le Développement du Cambodge (CDC) a entamé depuis un an des discussions avec les partenaires pour le développement portant sur la restructuration des groupes de travail pour renforcer l'efficacité de l'aide et assurer une plus grande cohérence des interventions menées dans le cadre de l'APD. En octobre 2003, le CDC a soumis une proposition de restructuration des groupes de travail aux partenaires pour le développement. Cette proposition a abouti mi-2004 à un accord de base sur la restructuration des groupes de travail. Les principes de base en ont ensuite été avalisés par le Premier Ministre Samdech Hun Sen lors de la réunion préparatoire du GC qui s'est tenue le 10 septembre 2004 à Phnom Penh.

20. Le Gouvernement Royal et ses partenaires pour le développement ont convenu la mise en place de dix-sept Groupes de travail techniques mixtes au niveau sectoriel/thématique, conformément aux principes de base énoncés ci-après :

**Premièrement**, pour renforcer les capacités d'appropriation et de chef de file du Gouvernement Royal, les groupes de travail techniques mixtes seront placés sous la direction du ministère ou de l'agence gouvernementale responsable et compteront parmi leurs membres des représentants des autres ministères concernés et des partenaires pour le développement. Pour chaque groupe de travail, le ministre responsable du ministère/de l'agence en charge nommera un président. L'expérience montre que le président nouvellement nommé doit faire preuve de volonté politique et démontrer son engagement et sa volonté de consacrer du temps à la direction du groupe de travail. Les partenaires pour le développement nommeront un coordinateur des donateurs pour garantir la bonne coordination entre les donateurs et la continuité des actions de chaque groupe de travail.

**Deuxièmement**, chaque groupe de travail doit élaborer des Termes de Référence (TR) qui définissent clairement son rôle et ses responsabilités. Par souci de cohérence, les TR de chaque groupe de travail doivent s'appuyer sur les préceptes de base suivants :

- i. Si cela n'a pas déjà été fait, chaque Groupe de Travail élaborera des politiques ou stratégies détaillées pour le secteur dont il a la charge, en s'assurant que ces politiques ou stratégies sont conformes aux orientations de la Stratégie Rectangulaire. La formulation des politiques ou stratégies doit s'appuyer sur une approche participative des membres du groupe. Le cas échéant, les Groupes de Travail qui ont déjà élaboré de telles stratégies ou politiques devront les réviser ;
- ii. A l'issue de la formulation des stratégies et politiques, chaque Groupe de Travail développera un Plan d'action, en identifiant les priorités et les modalités d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action. Le Plan d'action sera utilisé comme document de travail commun par Gouvernement Royal et les donateurs pour assurer le suivi des actions du Groupe de Travail ;

- iii. Chaque Groupe de Travail sera responsable de la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de son Plan d'action. Si les ressources disponibles sont insuffisantes, le Gouvernement et les donateurs travailleront ensemble pour redéfinir les priorités d'intervention dans le cadre des ressources disponibles ;
- iv. Chaque Groupe de Travail devra mesurer l'état d'avancement de ses travaux en s'appuyant sur les indicateurs définis pour renforcer l'efficacité de l'aide et réaliser les objectifs de la Stratégie Rectangulaire et des Objectifs du Millénaire pour le Développement du Cambodge.

21. Pour garantir la bonne coordination des 17 groupes de travail techniques mixtes, le Gouvernement Royal et ses partenaires pour le développement ont décidé la création d'un « Comité de Coordination Gouvernement-Donateurs » (CCGD), chargé d'apporter des conseils en matière de conformité aux politiques de développement, de définir les priorités et de proposer des solutions aux problèmes soulevés par les groupes de travail techniques mixtes. Le comité se réunira tous les 3 mois. Le Premier Ministre Samdech Hun Sen a nommé le ministre d'Etat, ministre de l'Economie et des Finances et premier Vice-président du CDC à la présidence du CCGD. Les membres du CCGD incluront les ministres ou responsables d'agences gouvernementales, les ambassadeurs ou chefs de missions diplomatiques et les responsables des institutions multilatérales. Le CCGD sera appuyé par un Secrétariat situé dans les bureaux du Conseil Cambodgien pour la Réhabilitation et le Développement (CCRD), au CDC. Le Secrétariat travaille en liaison avec les groupes de travail techniques mixtes, recueille leurs rapports d'activité et identifie les problèmes auxquels ils sont confrontés lors de la mise en œuvre des activités. Le Secrétariat publiera un rapport d'activité trimestriel, y compris problèmes rencontrés et solutions proposées, qui sera soumis au CCGD pour décision. Dans le cas où le CCGD ne serait pas en mesure de prendre les décisions nécessaires ou de résoudre les problèmes soulevés, le Secrétariat adressera directement son rapport au Chef du Gouvernement Royal pour décision ou orientation.

22. Lors de la réunion préparatoire du GC qui s'est tenue le 10 septembre 2004, le Premier Ministre Samdech Hun Sen a également identifié les tâches urgentes dont devaient s'acquitter les groupes de travail techniques mixtes avant la tenue de la 7<sup>ème</sup> réunion du Groupe Consultatif les 6 et 7 décembre 2004 :

**Premièrement**, les deux parties doivent finaliser sans délais la liste des membres et les TR de chaque groupe de travail technique mixte.

**Deuxièmement**, chaque groupe de travail technique mixte doit évaluer les progrès accomplis dans les neuf domaines prioritaires de suivi mixte, définis lors de la 6<sup>ème</sup> réunion du GC en juin 2002, et identifier les questions et problèmes en suspens. Les rapports des différents groupes de travail seront consolidés en un document unique qui sera présenté au Groupe Consultatif lors de la réunion qui se tiendra en décembre 2004.

**Troisièmement**, chaque groupe de travail technique doit élaborer un plan d'action et définir des indicateurs de suivi qui seront soumis à l'examen du Groupe Consultatif en décembre 2004.

23. La restructuration des groupes de travail dans le cadre des mécanismes du GC définis par le Gouvernement Royal et ses partenaires pour le développement constitue un

changement radical dans l'organisation institutionnelle de la planification, la gestion et le suivi de la mise en œuvre de l'aide au développement.

24. Dans le cadre de la restructuration des groupes de travail, les TR du groupe de travail existant sur le partenariat gouvernement/donateurs seront révisés. Le nouveau groupe de travail sur le partenariat jouera un rôle essentiel dans la coordination et la promotion de la mise en œuvre du Plan d'action du Gouvernement Royal pour l'harmonisation et l'alignement, dans le cadre de l'application du programme d'action de Rome. Il sera l'organe de référence pour les questions d'harmonisation et d'alignement et apportera ses conseils dans ce domaine à tous les groupes de travail techniques (GTT). Les aspects techniques liés à la planification, l'affectation des ressources, la gestion de la mise en œuvre du plan d'action du groupe de travail et la publication des rapports d'activité trimestriels relèveront de la responsabilité individuelle de chaque GTT.

## **6. PLAN D'ACTION POUR L'HARMONISATION ET L'ALIGNEMENT DES PRATIQUES**

25. Dans un second temps, la Déclaration de Rome incite les pays partenaires/bénéficiaires à développer des plans d'action nationaux pour l'harmonisation des pratiques. Ces plans d'action, élaborés en collaboration avec les donateurs, doivent formuler des recommandations cohérentes pour l'harmonisation de l'aide au développement (et en définir les mécanismes de suivi), en s'appuyant sur les recommandations du groupe de travail du CAD/OCDE et des groupes de travail techniques des BMD. A leur tour, les agences de coopération bilatérales et multilatérales ont convenu de prendre les mesures nécessaires pour appuyer les actions d'harmonisation au niveau national.

26. La formulation du Plan d'action du Gouvernement Royal pour la mise en œuvre du programme d'action de Rome sur l'harmonisation des pratiques des donateurs est une des priorités essentielles du Gouvernement Royal. Avec l'assistance du PNUD et de la Banque Mondiale, le Plan d'action a été élaboré à l'issue d'un long processus de collaboration et de consultations entre le Gouvernement, les partenaires pour le développement et les ministères et agences gouvernementales, mené tout au long de l'année dernière. Le processus de consultation a débuté par la tenue d'un premier atelier de travail, en janvier 2004, qui avait pour objectif de sensibiliser les représentants du Gouvernement et des donateurs aux questions de l'harmonisation et de l'alignement des pratiques des donateurs. A l'issue de cet atelier, le Gouvernement Royal a préparé un avant-projet (« avant-projet zéro ») de plan d'action pour l'harmonisation et l'alignement qui a été soumis à l'examen des représentants des institutions gouvernementales et des partenaires pour le développement lors du deuxième atelier de travail qui s'est tenu à Siem Reap en juin 2004. Un avant-projet révisé tenant compte des remarques émises lors du deuxième atelier a été soumis aux commentaires d'un groupe de travail interministériel réunit lors de l'atelier de Sihanoukville en août 2004. Un nouvel avant-projet révisé incluant les modifications recommandées par le groupe interministériel a été soumis et approuvé lors du quatrième et dernier atelier de travail qui s'est tenu au CDC les 26 et 27 octobre 2004 et auquel participaient les représentants du Gouvernement et des donateurs. Le Plan d'action finalisé du Gouvernement Royal pour l'harmonisation et l'alignement des pratiques des donateurs a reçu l'aval du Conseil des Ministres le 19 novembre 2004. Il est présenté en Annexe 1 du présent document. Un

élément important de ce Plan d'action est l'engagement du Gouvernement Royal à élaborer un Plan National de Développement Stratégique unique pour la période 2006-2010, qui servira de cadre logique pour l'alignement des actions engagées dans le cadre de l'APD.

27. En ce qui concerne la gestion de la mise en œuvre du Plan d'action, le Gouvernement Royal souhaite que : (i) le groupe de travail sur le partenariat continue d'en assurer la direction d'ensemble ; et que (ii) les groupes de travail techniques mixtes sectoriels/thématiques nouvellement restructurés assument la responsabilité de la gestion opérationnelle de la mise en œuvre des actions définies dans le cadre du Plan d'action et du suivi des progrès accomplis dans leurs domaines de compétence.

28. Le Gouvernement Royal reconnaît que le processus sera long avant de parvenir à une harmonisation totale des pratiques et que des difficultés existent à court terme dans certains domaines. En conséquence, le Gouvernement a choisi d'adopter une approche progressive et de se concentrer en priorité sur les domaines dans lesquels des mesures concrètes peuvent être prises à court terme pour renforcer l'appropriation nationale des actions de la coopération pour le développement, réduire la pression sur les agences qui assure la maîtrise d'ouvrage des projets et minimiser les effets négatifs involontaires de certaines pratiques, en particulier dans le domaine du développement des compétences.

## **7. SIGNATURE D'UNE DECLARATION PAR LE GOUVERNEMENT ROYAL DU CAMBODGE ET 12 PARTENAIRES POUR LE DEVELOPPEMENT**

29. Le Gouvernement Royal est heureux d'annoncer que le 12 décembre 2004, 12 partenaires pour le développement du Cambodge ont signé une Déclaration par laquelle ils s'engagent à œuvrer avec le Gouvernement à la bonne mise en œuvre du Plan d'action du GRC sur l'harmonisation et l'alignement des actions engagées dans le cadre de l'APD :

- Allemagne
- Australie
- Canada
- Danemark
- France
- Japon
- Royaume Uni
- Suède
- Banque Asiatique de Développement
- Commission Européenne
- Système des Nations Unies
- Banque Mondiale

Une copie de cette Déclaration est présentée en Annexe II.

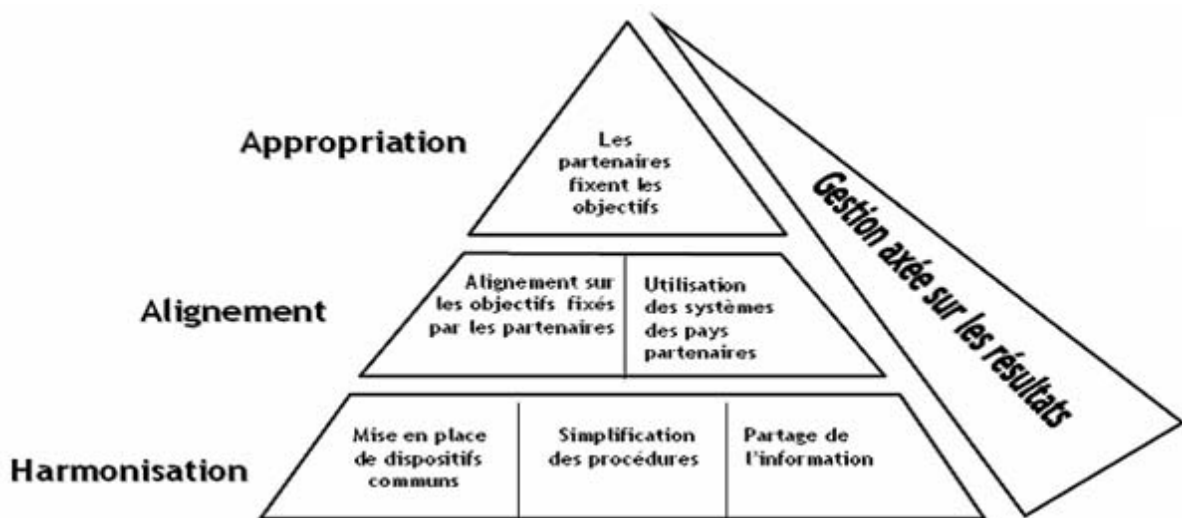
## **8. DEFIS**

30. A l'issue de la réunion de Rome, le Cambodge a été sélectionné pour être l'un des 14 pays pilotes à mettre en œuvre la Déclaration de Rome au niveau national. Début 2004, le groupe de travail du CAD/OCDE a effectué une évaluation des progrès accomplis en matière

d'harmonisation et d'alignement dans les 14 pays pilotes. Cette évaluation a été réalisée au moyen d'un questionnaire détaillé en trois parties qui mettait l'accent sur les questions d'appropriation, d'alignement et d'harmonisation, en s'appuyant sur une « pyramide de l'efficacité de l'aide » pour évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre du programme d'action de Rome et de Marrakech. Cette pyramide porte sur trois grands domaines :

- **L'appropriation** des actions par les pays bénéficiaires et leur capacité à élaborer un programme de développement;
- **L'alignement** de l'aide au développement sur les priorités de développement des pays bénéficiaires;
- **L'harmonisation** des pratiques des donateurs pour rationaliser et harmoniser leurs politiques et procédures.

### PYRAMIDE DE L'EFFICACITE DE L'AIDE



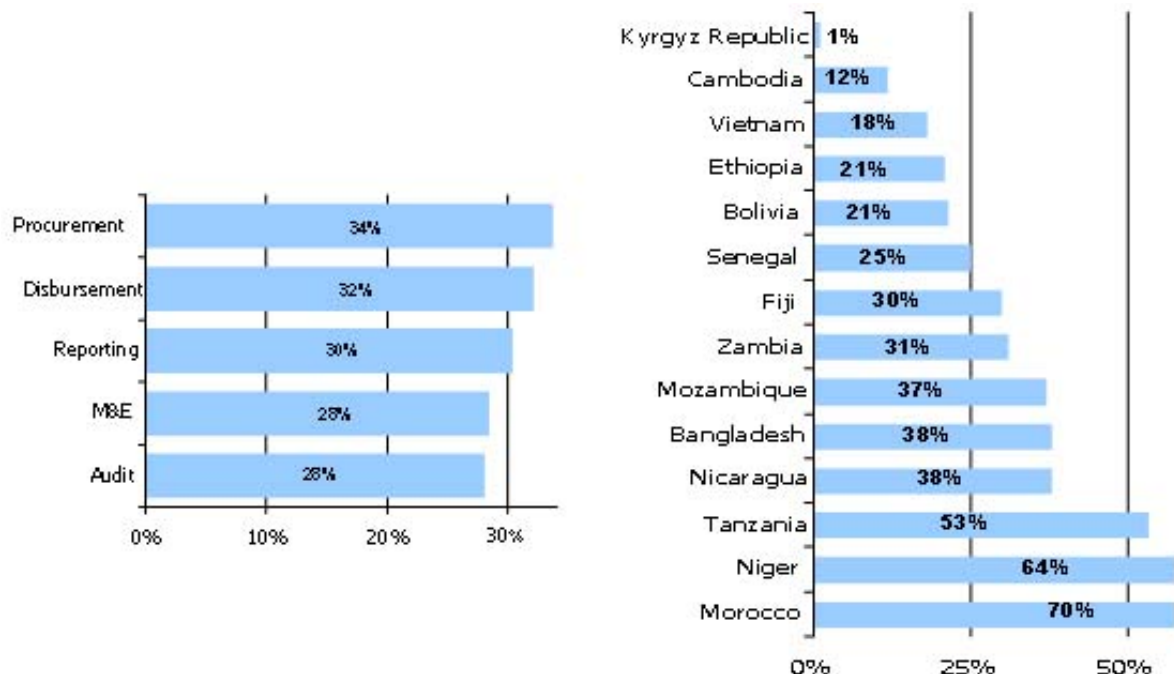
31. Pour répondre au questionnaire d'évaluation, un vaste processus de consultation a été engagé au sein des institutions gouvernementales, entre les donateurs et entre le Gouvernement et les donateurs. Le questionnaire a été non seulement rempli dans les délais, mais le Cambodge a été le premier pays à le retourner au CAD/OCDE. Le groupe de travail du CAD/OCDE vient d'achever la rédaction du premier avant-projet de rapport final, qui présente brièvement les résultats de l'évaluation pour l'ensemble des 14 pays concernés. Ce rapport fournit un aperçu de la gestion de l'APD dans les 14 pays. Il souligne également des différences entre les 14 pays dans deux domaines :

- i. L'utilisation des systèmes et procédures du pays partenaire pour gérer l'aide; et
- ii. Le nombre de missions des pays donateurs.

32. Sur la question de *l'utilisation des systèmes du pays partenaire*, l'évaluation demandait aux donateurs d'indiquer dans quelle mesure ils utilisent le système administratif du pays partenaire dans les domaines des acquisitions, des déboursement et de la comptabilité, du reporting, du suivi et de l'évaluation, et de l'audit. Dans tous ces domaines, la moyenne sur l'ensemble des 14 pays indique qu'un tiers ou moins de l'APD est canalisée par le biais des systèmes officiels des pays concernés. Cette moyenne masque de grandes disparités entre les pays. Cependant, le rapport fournit, à titre d'exemple, des informations

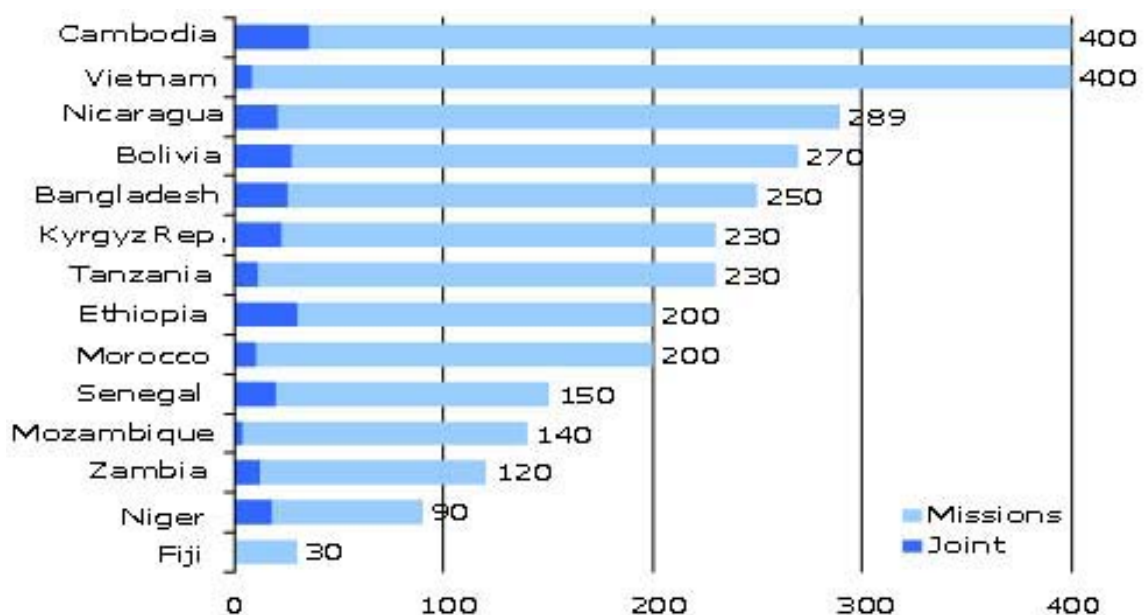
précises sur les « acquisitions ». En termes d'utilisation des systèmes et procédures d'acquisition du pays partenaire, le Cambodge arrive avant-dernier sur l'ensemble des 14 pays : seuls 12% de l'ensemble des projets des donateurs utilisent les systèmes et procédures du Cambodge, comparé avec 70% au Maroc.

## Les donateurs utilisent-ils les mécanismes nationaux?



33. En termes de *nombre de missions des donateurs* en 2003, le Cambodge enregistre le plus grand nombre : plus de 400 de missions, un chiffre identique à celui du Vietnam. En s'appuyant sur des considérations méthodologiques, les auteurs du rapport estiment que ce chiffre est probablement un minimum. Les résultats de l'évaluation indiquent que moins de 10% de l'ensemble des missions impliquaient plus d'un donateur (missions conjointes ou mixtes).

## Nombre de missions



## 9. PREPARER L'AVENIR

34. Les conclusions de l'étude du groupe de travail du CAD/OCDE soulignent les défis à relever pour renforcer l'efficacité de l'aide. Seuls un engagement ferme et une volonté collective d'aborder les questions difficiles pourront garantir le succès. Le Gouvernement Royal reconnaît que pour inciter ses partenaires pour le développement à mieux utiliser les systèmes et procédures nationaux, il est essentiel de les renforcer. Le Gouvernement Royal est également conscient des défis que pose, pour certains de ses partenaires pour le développement, une participation active à la mise en œuvre du Plan d'action pour l'harmonisation et l'alignement des pratiques. Le plus grand de ces défis étant de combler l'écart qui existe entre les politiques globales d'harmonisation et d'alignement définies à l'échelon national ou au siège des organismes partenaires pour le développement, et les actions nécessaires pour changer les pratiques et les comportements des opérateurs sur le terrain. Les représentants en poste dans la capitale d'un certain nombre de partenaires bilatéraux ont déjà élaboré leurs plans d'action pour l'harmonisation et l'alignement des pratiques, conformément aux principes du CAD/OCDE. Cependant, il est difficile de savoir si les autorités aux sièges des organismes d'aide ont pleinement considéré les implications opérationnelles des politiques auxquelles ils ont souscrit, et s'ils ont pris les mesures nécessaires pour modifier les règlements intérieurs qui régissent la planification et la gestion de l'APD au sein de leurs organismes. L'année dernière, le Conseil Cambodgien pour la Réhabilitation et le Développement (CCRD/CDC) avait demandé, au nom du Gouvernement Royal, que le groupe de travail du CAD/OCDE diffuse ces plans d'actions aux pays partenaires, mais qu'il en assure également le suivi et qu'il informe régulièrement les pays partenaires sur les points suivants :

- Les Plans d'action élaborés dans la capitale d'un pays membre ou au siège d'une organisation multilatérale ont-ils, ou non, été diffusés sur le terrain ?
- Les représentants sur le terrain ont-ils reçu des orientations et des directives claires de leur capitale ou du siège de leur organisme pour la mise en œuvre de leur plan d'action? Et,
- Quels sont les pouvoirs conférés aux représentants sur le terrain pour une mise en œuvre du plan d'action adaptée au contexte du pays partenaire ?

35. Les partenaires pour le développement doivent accélérer ce processus pour permettre à leurs représentants au Cambodge de prendre une part active à la mise en œuvre du Plan d'action du Cambodge pour l'harmonisation et l'alignement, qui a été préparé en collaboration avec les représentants des donateurs en poste au Cambodge.

36. Le Gouvernement et les représentants de nos partenaires pour le développement doivent, ensemble, relever de nombreux défis :

- Comment renforcer les compétences des ministères et des agences pour leur permettre de planifier et de fournir des services efficaces au public ?
- Comment renforcer les systèmes et procédures nationaux pour inciter les partenaires pour le développement à les utiliser, et ainsi décourager la création de systèmes et de structures parallèles ?
- Comment accroître les accords de coopération déléguée ?
- Comment réduire le nombre de missions de donateurs et augmenter le nombre de missions conjointes/mixtes ?



- Comment garantir l'alignement des actions engagées dans le cadre de l'APD sur les priorités nationales ?
- Comment réduire la dépendance excessive vis-à-vis des experts internationaux ?
- Comment attirer et conserver dans la fonction publique du personnel national qualifié, en dépit de contraintes budgétaires à court et moyen termes qui limitent les possibilités de rehausser les salaires actuels à un niveau acceptable ?
- Comment renforcer la transparence et la traçabilité des actions engagées dans le cadre de l'APD ?

37. Les efforts accomplis depuis deux ans pour renforcer la coordination et la gestion de l'aide - notamment l'établissement des 17 groupes de travail techniques mixtes dirigés par un représentant du Gouvernement ; du Comité de coordination gouvernement/donateurs, organe décisionnel qui évaluera trimestriellement les progrès accomplis ; et le Plan d'action pour l'harmonisation et l'alignement – indiquent qu'avec la coopération constante de ses partenaires pour le développement, le Gouvernement Royal sera en mesure de relever ces défis. Au cours de l'année qui vient, le Gouvernement Royal insistera sur :

- La préparation d'un Plan unique de développement stratégique pour la période 2006-2010 ;
- La mise en œuvre du Plan d'action pour l'harmonisation et l'alignement, suite à la Déclaration de Rome ;
- L'élaboration d'une Politique nationale de gestion et d'utilisation de l'APD ;
- La promotion d'approches sectorielles et/ou thématiques pour la programmation de l'APD ;
- Le renforcement des partenariats entre les institutions publiques, les ONG et la société civile au niveau local ;
- Le renforcement des partenariats avec le secteur privé.

## ANNEXE I : Plan d'Action du GRC pour l'Harmonisation et l'Alignement - 2004-2008

Section A : Appropriation et Direction					
Résultats	Actions à entreprendre	Institutions du GRC en charge	Donateur principal	Evénement charnière	Programmation
<b>1. Le GRC dirige le processus et prépare un Cadre unique de Développement National Stratégique pour le prochain cycle de planification (2006-2010)</b>					
a) Le GRC prépare et adopte un Plan National de Développement Stratégique unique (2006-2010).	(i) Le PDSE et la SNRP sont consolidés en un document stratégique unique, aligné sur les ODM du Cambodge : <ul style="list-style-type: none"> <li>Formalisation des mécanismes institutionnels pour la formulation du PNDS (GTT/Planification et réduction de la pauvreté)</li> <li>Le MdP demande à tous les Ministères et Institutions concernés d'élaborer leurs propres Plans Stratégiques</li> <li>Les ministères/agences concernés préparent leurs Plans Stratégiques Sectoriels</li> <li>Les Plans Stratégiques Sectoriels sont consolidés en un PNDS</li> <li>Consultations avec les acteurs concernés sur le PNDS</li> <li>Si nécessaire, PNDS révisé</li> <li>PNDS consolidé soumis à l'adoption du GRC et à l'approbation de l'Assemblée</li> </ul>	MdP, CSNE et Ministères et Institutions concernés  MdP et ministères concernés  Ministères et GTT  MdP  MdP  MdP  MdP	BM, BasD, ONU, DFID  GTT  GTT  GTT/Planification et réduction de la pauvreté  GTT/Planification et réduction de la pauvreté  GTT/Planification et réduction de la pauvreté  .....	GTT Planification et réduction de la pauvreté est mis en place et commence à développer un PNDS  Réunions techniques au MdP pour discuter des modalités de préparation du PNDS ; directives pour la préparation du PNDS émises.  Elaboration des Plans Stratégiques Sectoriels  Atelier(s) Technique(s) Avant-projet de PDNS  Atelier(s) National  PNDS révisé est finalisé  PNDS approuvé par le GRC et le Parlement.	Décembre 2004  Janvier 2005  Mai 2005  Juin-Août 2005  Septembre 2005  Octobre 2005  Novembre-Décembre 2005

Section A : Appropriation et Direction					
Résultats	Actions à entreprendre	Institutions du GRC en charge	Donateur principal	Evénement charnière	Programmation
<b>1. Le GRC dirige le processus et prépare un Cadre unique de Développement National Stratégique pour le prochain cycle de planification (2006-2010)</b>					
a) Le GRC prépare et adopte un Plan National de Développement Stratégique unique (2006-2010).	(ii) Mise en oeuvre du Plan National de Développement Stratégique au moyen de programmes sectoriels nationaux s'appuyant sur une approche SWAp, SWiM ou programme.	Ministères concernés	Donateurs concernés par le biais des Groupes de Travail Techniques	Préparation de programmes sectoriels nationaux dans au moins 2 secteurs	Juin 2005
	(iii) Etendre l'application des modalités d'approche SWAp, SWiM et programme dans des secteurs choisis : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agriculture</li> <li>• Infrastructure : sous-SWAp dans les secteurs du transport, de l'énergie et de l'eau</li> <li>• Gestion foncière</li> <li>• Décentralisation</li> </ul>	Ministères concernés et CDC	GTT	Programmes Sectoriels Nationaux développés pour d'autres secteurs	2005 - 2006
b) Le GRC utilise un cadre unique de développement national pour la planification dans le cadre de l'affectation des ressources, y compris APD.	(i) Le nouveau GTT/Planification et réduction de la pauvreté est utilisé comme outil de coordination pour la planification et le suivi de la mise en œuvre du PNDS	MEF, MdP, CDC	GTT/Planification et réduction de la pauvreté	Les modalités de coordination de la planification et du suivi du PNDS sont définies	Début 2005
	(ii) Développer une compréhension commune de la relation entre le PNDS et les autres outils de planification et de budgétisation	MEF et MdP	GTT/Planification et réduction de la pauvreté	Ateliers pour diffuser l'information sur le PNDS et les autres outils de planification & budgétisation	Tout au long de l'année 2005
	(iii) Intégrer les priorités du PNDS dans le processus de budgétisation	MEF	GTT/GFP	MEF & MdP étudient les possibilités et prennent les mesures nécessaires	Lancement en 2006
	(iv) Intégrer les priorités sectorielles dans la préparation du PDMT	MEF et ministères concernés	GTT/GFP	Priorités sectorielles intégrées dans le PDMT	2006

Section A : Appropriation et Direction					
Résultats	Actions à entreprendre	Institutions du GRC en charge	Donateur principal	Événement charnière	Programmation
<b>2. Le GRC devient chef de file de la coordination de l'aide au développement</b>					
a) Le Plan d'Action du Cambodge pour l'Harmonisation et l'Alignement - 2004-2008, qui définit les priorités d'harmonisation et d'alignement du GRC, est élaboré en consultation avec les partenaires pour le développement	(i) Elaboration et approbation du Plan d'Action du GRC pour l'Harmonisation et Alignement	CDC et ministères	Tous les donateurs	Le Gouvernement approuve le Plan d'Action National	Novembre 2004
	(ii) Obtenir un accord entre le GRC et les donateurs intéressés pour définir les modalités d'un Accord de Partenariat			Signature de l'Accord de Partenariat  Informé le GC du Plan d'Action H&A et de l'Accord de Partenariat	Novembre 2004  Décembre 2004
b) Le GRC a un organe de coordination de l'APD	(i) Renforcer l'importance du rôle de premier plan joué par le CDC, au sein du GRC, dans la coordination de l'APD et la mobilisation des ressources	CDC	GTT/Partenariats	Avalisation du CCGD	Décembre 2004
	(ii) Renforcer le rôle joué par le CDC dans la planification de l'APD	CDC	GTT/Partenariats	CDC dirige les débats concernant la planification de l'APD	A partir de janvier 2005
	(iii) Le CDC dirige le processus de coordination pour la mise en œuvre du Plan d'Action du Cambodge pour l'Harmonisation et l'Alignement	CDC	GTT/Partenariats	Avalisation du rôle moteur du CDC dans la mise en œuvre du Plan d'Action H&A	Décembre 2004
c) Elaboration de la Politique de gestion de l'APD du GRC, en accord avec les donateurs	(i) Formulation des principes de base de la gestion de l'APD	CDC et Ministères concernés	GTT/Partenariats	Consultations et accord avec les donateurs sur les principes de gestion de l'APD	Novembre 2005
				Adoption et mise en œuvre des principes de base pour la gestion de l'APD	Décembre 2005

Section A : Appropriation et Direction					
Résultats	Actions à entreprendre	Institutions du GRC en charge	Donateur principal	Evénement charnière	Programmation
<b>2. Le GRC devient chef de file de la coordination de l'aide au développement</b>					
d) Planification et suivi conjoints de la mise en œuvre des priorités de développement du GRC, impliquant les donateurs et les acteurs concernés, conformément au(x) cadre(s) logique(s) de développement stratégique et à la Stratégie Rectangulaire	(i) Finaliser la restructuration des Groupes de Travail pour une planification et un suivi conjoints de la mise en œuvre des priorités de développement du GRC définies dans le(s) cadre(s) logique(s) de développement stratégique et la Stratégie Rectangulaire	CDC et ministères concernés	Donateurs	Informar le GC	Décembre 2004
e) Le GRC possède les informations nécessaires pour diriger et coordonner l'aide au développement	(i) Les donateurs informent le GRC sur leurs activités	CDC	GTT/Partenariats	Accord sur les modalités et le contenu de l'information fournie par les donateurs	Juin 2005
	(ii) Les donateurs fournissent régulièrement au GRC des rapports d'activité sur les actions d'harmonisation et d'alignement en cours	CDC	GTT	Rapports trimestriels	Commence en janvier 2005
<b>3. En tant qu'un des quatorze pays pilotes, le Cambodge joue un rôle actif dans la mise en œuvre de la Déclaration de Rome sur l'Harmonisation et l'Alignement (2003).</b>					
a) Le GRC fournit régulièrement des rapports d'activités sur la mise en œuvre du Plan d'Action Cambodgien pour l'Harmonisation et l'Alignement.	(i) Le GRC rend compte des progrès accomplis lors du Deuxième Forum de Haut Niveau sur l'Harmonisation et l'Alignement (FHN2).	CDC	....	Rapport d'activité présenté lors du FHN2	Début 2005
	(ii) Le Gouvernement publie régulièrement des rapports d'activité sur la mise en œuvre de la Déclaration de Rome	CDC	GTT/Partenariats	Rapports préparés et présentés au CCGD	Permanent
	(iii) Le GRC participe à l'Atelier Régional sur l'Harmonisation et l'Alignement.	CDC	....	....	Permanent

Section B : Développement des Compétences					
Résultats	Actions à entreprendre	Institutions du GRC en charge	Donateur principal	Événement charnière	Programmation
<b>1. Renforcement des compétences du GRC pour lui permettre de remplir efficacement sa mission de coordination et de gestion</b>					
a) Renforcement des compétences du CDC, des agences de coordination et des ministères concernés pour leur permettre de remplir efficacement leur mission de coordination et de gestion	(i) Evaluation des besoins de développement des compétences des agences gouvernementales concernées complète dans le cadre de la préparation des plans sectoriels (SWAp)	Agences gouvernementales concernées	GTT	Chaque plan sectoriel (SWAp) inclue les besoins de développement des compétences + stratégie pour combler les manques critiques	Décembre 2005
	(ii) Obtenir l'engagement ferme des ministères et des partenaires pour le développement d'appuyer les besoins de développement des compétences identifiés	Agences gouvernementales concernées	GTT	Obtention d'un engagement approprié (financier)	Décembre 2005
	(iii) Sur la base des conclusions de l'évaluation des compétences, élaborer et mettre en œuvre des programmes de formation et de renforcement institutionnel	Agences gouvernementales concernées	GTT	Les GTT développent des indicateurs pour mesurer le développement des compétences au sein des agences gouvernementales  Baisse du % de l'APD consacré à l'AT	Décembre 2005  Permanent
	(iv) Evaluer les mandats et relations interministérielles pour éviter les duplications et la confusion institutionnelles	CRA	GTT/PRA	Chaque GTT identifie les problèmes institutionnels et en informe le GTT/PRA	Permanent

Section B : Développement des Compétences					
Résultats	Actions à entreprendre	Institutions du GRC en charge	Donateur principal	Evénement charnière	Programmation
<b>1. Renforcement des compétences du GRC pour lui permettre de remplir efficacement sa mission de coordination et de gestion</b>					
	(vi) Les GTT communiquent en temps et en heure leurs remarques sur les propositions de développement des compétences au niveau sectoriel pour garantir que l'AT fournie réponde aux besoins exprimés au niveau sectoriel/des programmes	Ministères concernés	GTT	Conception et diffusion des modalités	Juin 2005
b) Accord sur les principes et pratiques régissant l'appui des donateurs au versement d'indemnités et de compléments de salaires aux fonctionnaires	(i) Finalisation des stratégies portant sur les incitations financières, y compris compléments de salaires	CRA et ministères concernés	GTT/PRA	Accord sur la stratégie	
	(ii) Analyse des conclusions de l'étude sur les « Pratiques de développement des compétences utilisées par les partenaires pour le développement du Cambodge » et élaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations proposées conjointement par le Gouvernement et les donateurs	CRA et ministères concernés	GTT/PRA	Les GTT développent des Plans d'Action dans leurs domaines	Décembre 2005
	(iii) Elaboration de directives pour la rémunération des consultants locaux et des ressortissants cambodgiens employés dans le cadre des projets/programmes financés par les donateurs, conformément aux règles du marché	CRA et ministères concernés	GTT/PRA	Etude des « cours du marché » pour les consultants nationaux et les personnels des projets (voir l'étude <i>Labour Survey</i> réalisée par le CRA)  Directives finalisées et diffusées	Décembre 2005  Juin 2006

Section C : Alignement					
Résultats	Actions à entreprendre	Institutions du GRC en charge	Donateur principal	Evénement charnière	Programmation
<b>1. Le GRC et les donateurs adoptent le Plan integre de Développement Stratégique du GRC comme cadre commun de planification de l'APD</b>					
Les interventions des donateurs sont alignées sur les stratégies et politiques gouvernementales	(i) Efforts accrus des donateurs pour aligner leurs stratégies d'assistance pays sur les priorités, stratégies, approches et modalités de développement national du GRC et sur la Stratégie Rectangulaire	CDC et ministères concernés	GTT	Toutes les nouvelles stratégies des pays donateurs sont alignées sur les Plans de Développement Stratégique du GRC et sur le PNDS (2006-2010).	Permanent
<b>2. Les pratiques des donateurs sont harmonisées et s'articulent autour des composantes de base du cycle projet/programme</b>					
a) Le Gouvernement met en place des directives opérationnelles pour la coopération du développement, qui portent sur toutes les composantes du cycle projet/programme	(i) En collaboration avec les partenaires pour le développement, le GRC élabore et adopte des directives opérationnelles pour les actions entreprises dans le cadre de l'aide au développement. Ces directives incorporent les standards internationaux	CDC	PNUD	Les directives opérationnelles sont élaborées en consultation avec les partenaires et adoptées par le Gouvernement et les partenaires	D'ici à juin 2005
	(ii) Les donateurs, le gouvernement et les institutions nationales utilisent les Directives Opérationnelles dans la planification et la gestion de la mise en œuvre des programmes/projets	CDC, MEF et ministères concernés	Tous les donateurs	Les directives opérationnelles sont utilisées lors de la planification, la conception et la mise en œuvre des projets/ programmes	Projets Prêts (juin 04); Projets subventions (déc. 05)
b) L'aide au développement est de plus en plus conforme aux priorités du GRC	(i) L'appui des donateurs concorde avec le plan de développement stratégique du GRC. Mise en œuvre au travers du PDTT	MdP, MEF	Tous les donateurs		Dès maintenant



Section C : Alignement					
Résultats	Actions à entreprendre	Institutions du GRC en charge	Donateur principal	Evénement charnière	Programmation
<b>3 Les donateurs utilisent de plus en plus les mécanismes, procédures et pratiques du Gouvernement</b>					
a) Les partenaires pour le développement cherchent à réduire la part de l'APD qui contourne le Budget de l'Etat et le GRC s'engage à inclure l'APD dans le Budget	(i) Les donateurs fournissent au GRC, en temps opportun, des informations complètes sur les flux de l'APD (y compris contributions aux ONG) pour en permettre l'intégration dans le cycle budgétaire	CDC et ministères concernés	GTT/Partenariats	Les données pour l'année écoulée sont communiquées tous les ans au CDC par les donateurs, avant le mois de mars	Permanent
b) Le Programme des Dépenses à Moyen Terme (PDMT) est renforcé et élargi	(i) Les donateurs augmentent la part d'aide engagée dans le cadre d'accords de financements multi-annuels	MdP, MEF	GTT/GFP	Lorsqu'un PDMT sectoriel existe, un nombre croissant de donateurs s'engage sur plusieurs années	Permanent
	(ii) Engagement du GRC de faciliter l'appui budgétaire direct par la mise en œuvre de la GFP	MEF	GTT/GFP		Permanent
	(iii) Identifier d'autres secteurs pour lesquels l'appui budgétaire direct offre une alternative viable de déboursement de l'APD	MEF et ministères concernés	GTT/GFP	Nouveaux secteurs identifiés	Permanent
c) Transparence et traçabilité de l'affectation et de l'utilisation des ressources de l'APD	(i) Révision et modernisation de la gestion financière et des procédures d'acquisitions	MEF	GTT/GFP	Amélioration des mécanismes financiers et d'acquisition du Gouvernement	Permanent
	(ii) Standardisation de la présentation des rapports de programmes sectoriels	MEF, CDC	GTT/Partenariats	Format de présentation défini et mis en application – utilisé pour les programmes sectoriels	Décembre 2005
	(iii) Renforcement du rôle et des compétences de l'Autorité Nationale d'Audit	NAA	GTT/GFP	Grâce au renforcement de ses compétences, l'ANA audite une proportion croissante de l'APD	Permanent
	(iv) Les donateurs autorisent le CDC à diffuser librement toute information sur l'APD	CDC	GTT/Partenariats	Obtention de l'accord de tous les donateurs	Décembre 2004
	(v) Des données détaillées pour l'APD sont disponibles sur le site Internet du CDC	CDC	GTT/Partenariats	Site Internet APD opérationnel  Les donateurs communiquent les données concernant les déboursements d'APD en 2005 pour le site Internet	Décembre 2005  Mars 2006

Section D : Harmonisation et Rationalisation					
Résultats	Actions à entreprendre	Institutions du GRC en charge	Donateur principal	Événement charnière	Programmation
<b>1. Renforcement de l'harmonisation entre les donateurs pour réduire les coûts de transaction et optimiser les bénéfices de l'APD pour le Cambodge</b>					
a) Réduction du fardeau administratif pour le Gouvernement	(i) Les donateurs élaborent des stratégies communes d'aide pays	CDC, MEF et ministères concernés	GTT	Moins de stratégies pays uniques (pour chaque donateur)	Permanent
	ii) Les donateurs fournissent l'assistance par le biais d'approches SWAp, SWiM et programmes	Ministères concernés	GTT	Au moins deux approches SWAp supplémentaires élaborées  SWAp formulées dans d'autres secteurs	Juin 2005  Décembre 2006
b) Les délégations pays des donateurs ont l'autorité nécessaire pour faciliter la mise en œuvre d'actions d'harmonisation adaptées au pays	(i) Les QG des donateurs prennent les mesures nécessaires pour décentraliser la prise de décision au niveau de leur délégation pays au Cambodge, pour garantir la plus grande flexibilité dans la mise en œuvre du plan d'action pour l'harmonisation	CDC	QG et délégations pays des donateurs	QG délèguent aux représentations pays l'autorité nécessaire pour la bonne mise en œuvre du Plan d'action du Cambodge pour l'Harmonisation et l'Alignement	Janvier-Décembre 2005.
	(ii) Les délégations pays prennent des mesures pour s'attaquer aux contraintes de leurs QG lorsque celles-ci se présentent	CDC	Délégations pays des donateurs	Contraintes d'harmonisation des délégations pays partagées lors des réunions du CCGD	Permanent
c) Les donateurs renforcent l'harmonisation de leurs pratiques au niveau de la mise en œuvre des programmes sectoriels	(i) Les GTT (nouveaux et existants) définissent des plans d'action sectoriels pour l'harmonisation, qui correspondent à leur situation spécifique, y compris compléments de salaires	CDC, CRA, MEF	GTT/PRA/GFP	Plan d'Action sectoriel pour l'Harmonisation préparé et convenu entre le GRC et les donateurs, y compris la question des compléments de salaire	Décembre 2005
	(ii) Les donateurs intègrent les PIU/PMU dans les structures institutionnelles du GRC	Ministères concernés	GTT	PIU/PMU intègrent dans les structures officielles d'ici à 2007	2005
d) Les donateurs s'engagent à éliminer la duplication des efforts	(i) Les actions proposées seront examinées par les GTT pour éviter les duplications/manques et optimiser les synergies	CDC et ministères concernés	GTT	Les GTT informent des mesures prises pour réduire la duplication des efforts	2005

Section D : Harmonisation et Rationalisation					
Résultats	Actions à entreprendre	Institutions du GRC en charge	Donateur principal	Evénement charnière	Programmation
f) Les donateurs effectuent moins de missions, et augmentent la proportion de missions conjointes ou mixtes, particulièrement les missions analytiques, de revue sectorielle, d'évaluation et de suivi	(i) Les GTT élaborent un calendrier des missions de donateurs prévues dans leur domaine d'activité	CDC et ministères concernés	GTT	Réduction du nombre de missions de donateurs	2005
g) Les donateurs allègent le fardeau administratif qui pèse sur le Gouvernement en terme de gestion des projets	(i) Les GTT utilisent les indicateurs SMART pour réduire le poids de la gestion de projet.	CDC et ministères concernés	GTT	Finalisation des indicateurs	2005
	(ii) Augmentation de la coopération déléguée et des accords avec les agences	CDC et ministères concernés	GTT	L'aide fournie par les donateurs non-résidents est acheminée dans le cadre d'accords de coopération déléguée	2005
	(iii) Plus grand engagement des donateurs à accorder les ressources nécessaires sur plusieurs années (directement liée au système budgétaire multi-annuel du Gouvernement)	MEF	GTT		2005
	(iv) Accroissement du nombre de missions conjointes ou mixtes	CDC	GTT	Augmentation de 10% par an de la proportion de missions conjointes ou mixtes; diminution de 10% par an du nombre de missions individuelles	2005

## **ANNEXE II**

# **Déclaration du Gouvernement Royal du Cambodge et des Partenaires pour le Développement sur l'Harmonisation et l'Alignement**

Phnom Penh  
2 décembre 2004

# **Déclaration du Gouvernement Royal du Cambodge et des Partenaires pour le Développement sur l'Harmonisation et l'Alignement**

## **Introduction**

Le Gouvernement Royal du Cambodge (GRC) et les partenaires pour le développement du Cambodge expriment leur volonté d'établir un partenariat de développement efficace fondé sur l'engagement, la confiance et le respect mutuels, dans l'intérêt du peuple Cambodgien. Ce partenariat vise à réduire la pauvreté, renforcer notre collaboration et poursuivre les acquis du développement pour réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement du Cambodge. La présente Déclaration a pour objectif de renforcer l'efficacité de l'aide au développement grâce à l'harmonisation et l'alignement des pratiques et procédures des donateurs et du GRC, pour une meilleure qualité de résultats et des retombées plus importantes en terme de développement.

Cet accord s'inscrit dans la suite logique de la déclaration faite par le Gouvernement Royal du Cambodge lors de la 4<sup>ème</sup> réunion du Groupe Consultatif (GC), du *Nouveau Modèle de Partenariat pour la Coopération et le Développement du Cambodge* (mai 2000), des travaux du groupe de travail du CAD/OCDE, des résolutions du Consensus de Monterrey (mars 2002) et de la Déclaration de Rome sur l'Harmonisation (février 2003). La présente Déclaration est le fruit des discussions et des échanges qui ont eu lieu lors de quatre ateliers de travail sur l'Harmonisation et Alignement, qui se sont tenus au Cambodge entre janvier et octobre 2004 pour mettre en œuvre les engagements de la Déclaration de Rome.

Nous, le Gouvernement Royal et les partenaires pour le développement du Cambodge, exprimons notre engagement à la Déclaration de Rome sur l'Harmonisation et, par la présente Déclaration, manifestons notre volonté d'appuyer les actions suivantes :

**Déclaration de Rome n°1 :** Veiller à ce que l'aide au développement soit acheminée conformément aux priorités du pays partenaires, y compris conformément aux stratégies de réduction de la pauvreté et autres approches similaires, et que les efforts d'harmonisation soient adaptés au contexte du pays partenaire.

*Au Cambodge, nous alignerons nos programmes sur les stratégies officielles existantes, telles que la Stratégie Rectangulaire (SR), la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (NRSP) et le Plan de Développement Socio-Economique II (SEDP II) et nous travaillerons ensemble pour assister le Gouvernement dans l'élaboration d'un Plan National de Développement Stratégique (2006-2010).*

**Déclaration de Rome n°2:** Examiner et identifier les possibilités de modification, en fonction des besoins, des politiques, procédures et pratiques sur lesquelles s'appuient nos institutions et pays pour en faciliter l'harmonisation. En outre, nous travaillerons à la réduction des missions de donateurs, des missions d'évaluation et des rapports, à la rationalisation des conditionnalités et à la simplification et à l'harmonisation de la documentation.

*Au Cambodge, nous transformerons les « meilleures pratiques » identifiées dans les domaines suivants en pratiques courantes :*

- *Œuvrer au développement d'approches sectorielles en fonction des besoins et dans tous les cas, harmoniser nos ressources, notre assistance technique et les modalités d'acheminement de l'aide autour d'une stratégie unique ; renforcer la participation de la société civile – lorsqu'elle est justifiée- pour appuyer les initiatives du Gouvernement et des donateurs en vue*

*de la réalisation des objectifs définis par le Gouvernement dans le cadre de ses politiques et stratégies nationales ;*

- *Œuvrer au renforcement des systèmes publics (tels que les procédures d'acquisition et de gestion financière) pour une mise aux normes internationales, afin que nous puissions les adopter ; et*
- *Harmoniser, rationaliser et simplifier les conditionnalités imposées par les donateurs grâce à des procédures et actions communes de formulation/ missions / projets / ateliers / reporting etc.*

**Déclaration de Rome n°3:** En nous appuyant sur les acquis de l'expérience et les remarques émises lors des ateliers régionaux, appliquer progressivement les standards et principes de bonne pratique dans l'acheminement et la gestion de l'aide au développement, en tenant compte des spécificités du pays partenaire. Ces bonnes pratiques seront communiquées à nos cadres et employés aux sièges de nos organismes et sur le terrain, ainsi qu'aux autres partenaires pour le développement œuvrant sur le terrain.

*Au Cambodge, nous publierons un Rapport de Partenariat tous les six mois, pour la réunion du Groupe Consultatif et la réunion de milieu de semestre du GC. Ces rapports rendront compte des progrès accomplis et permettront au Gouvernement et aux donateurs de faire part à leurs sièges et à la communauté internationale de l'émergence de bonnes pratiques sur le terrain.*

**Déclaration de Rome n°4 :** Intensifier les efforts déployés par les donateurs pour travailler, au niveau national, au travers de mécanismes de coopération déléguée et accroître la marge de manœuvre du personnel en poste dans le pays partenaire pour une gestion plus efficace des projets/programmes sur le terrain.

*Au Cambodge, nous encourageons les partenaires pour le développement à étudier la faisabilité de déléguer la coopération pour le développement – en particulier dans le cas de donateurs ne disposant pas d'une représentation permanente dans le pays.*

**Déclaration de Rome n°5 :** Développer, à tous les échelons de nos organisations, des systèmes de motivation qui encouragent nos cadres et nos employés à prendre conscience de l'impact bénéfique de l'harmonisation sur le renforcement de l'efficacité de l'aide.

*Au Cambodge, ceci signifie que, de plus en plus, nous nous attacherons à reconnaître et à récompenser les fruits de la collaboration plutôt que le nombre de contributions.*

**Déclaration de Rome n°6 :** Fournir une assistance analytique au niveau national qui renforce la capacité du Gouvernement à assumer son rôle de chef de file et à s'approprier les résultats du développement. Plus particulièrement, nous travaillerons de concert avec les gouvernements partenaires pour établir des partenariats solides et apporterons notre collaboration pour renforcer la pertinence, la qualité, la diffusion et l'efficacité des analyses au niveau national.

*Au Cambodge, nous nous efforcerons de mener nos travaux d'analyse en coordination avec les GTT concernés pour éviter ainsi la duplication des efforts, permettre l'appropriation des travaux par le Gouvernement et renforcer les compétences du Gouvernement. En outre, le GRC et les donateurs reconnaissent l'importance du dialogue avec la société civile lors de la formulation de politiques. Les donateurs aideront le Gouvernement à remplir ses obligations et à entamer un dialogue ouvert, exhaustif et respectueux avec la société civile cambodgienne lors de la formulation de politiques ou d'études.*

**Déclaration de Rome n°7 :** Etendre ou démarginaliser les actions sur le terrain dans lesquelles le pays partenaire joue le rôle de chef de file (qu'ils s'agissent d'efforts déjà engagés dans des secteurs précis, portant sur des domaines thématiques ou des projets individuels) pour rationaliser les procédures et les pratiques des donateurs, notamment le renforcement de la coopération technique axée sur la demande.

*Au Cambodge, ceci signifie que nous nous efforcerons de fournir l'Assistance Technique nécessaire pour répondre aux besoins de développement des compétences identifiés au niveau sectoriel/de programme et dans le cadre du GTT sectoriel concerné –et, le cas échéant, dans le cadre d'une approche sectorielle SWAp- afin de nous diriger progressivement vers une assistance technique holistique et axée sur la demande, et le développement de compétences durables.*

**Déclaration de Rome n°8 :** Apporter une aide sectorielle budgétaire ou un appui à la balance des paiements lorsque cela est conforme au mandat du donateur, et lorsque les politiques et modalités fiduciaires appropriées existent. Les critères ou principes qui régissent les bonnes pratiques –notamment l'alignement sur les cycles budgétaires du pays partenaire et l'examen des stratégies nationales de réduction de la pauvreté- doivent alors être appliquées.

*Au Cambodge, outre les actions mentionnées au point 8, nous nous efforcerons de fournir au GRC, en temps et en heure, toute l'information disponible sur les flux de l'APD (y compris les contributions aux ONG) pour que ces informations soient intégrées dans le cycle budgétaire, améliorer la visibilité des ressources et constituer des indicateurs complémentaires à moyen terme de l'assistance fournie par les donateurs, dans le cadre du Programme des dépenses à moyen terme*

**Déclaration de Rome n°9 :** Favoriser l'harmonisation des approches au niveau des programmes à caractère mondial et régional.

*Au Cambodge, nous nous efforcerons de mettre cette déclaration en oeuvre dans le contexte de la Commission du Mékong (Mekong River Commission), de la Sous-région du Grand Mékong (GMS), de l'ASEAN et autres forum régionaux.*

## **PROCHAINES ETAPES**

Nous, le Gouvernement Royal et les partenaires pour le développement du Cambodge, exprimons notre volonté de mettre en œuvre le Plan d'Action National du GRC pour l'Harmonisation et l'Alignement, d'en suivre la bonne mise en œuvre et d'en rendre compte deux fois par an dans le cadre des mécanismes du Groupe Consultatif.

Pour sa part, le Gouvernement Royal entreprendra les réformes nécessaires au renforcement de la transparence et de la prise de responsabilité des officiels, notamment en ce qui concerne les acquisitions, la gestion des finances et la réduction de la corruption.

Nous, partenaires pour le développement, nous engageons à faire preuve d'une plus grande transparence dans la planification et l'acheminement de l'assistance pour permettre une plus grande responsabilisation de tous les acteurs du développement, renforcer l'efficacité de l'aide, et ainsi en optimiser les bénéfices pour l'ensemble de la population cambodgienne.

## ACCORD DE PARTENARIAT

Nous, soussignés, réaffirmons par la présente notre volonté d'œuvrer ensemble au renforcement de l'efficacité de l'aide au Cambodge.

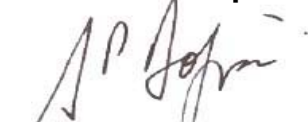
Fait le 2 décembre 2004, à Phnom Penh, Cambodge.

### Pour le Gouvernement Royal du Cambodge :

S.E. Keat Chhon, MP  
Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances  
Premier Vice-président du Conseil pour le Développement du Cambodge  
Gouvernement Royal du Cambodge



### For the Development Partners:



Shyam P. Bapai  
Country Director ADB



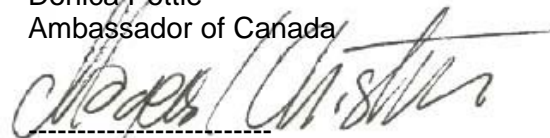
Lisa K. Filipetto  
Ambassador of Australia




Elizabeth Smith  
Representative of DFID



Donica Pottie  
Ambassador of Canada



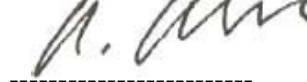
Mogens L. Christensen  
Representative of DANIDA



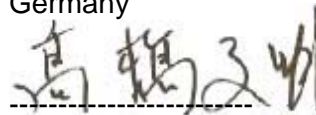
Winston McColgan  
Chargé d'Affaires a.i., EC



Yvon Roé d'Albert  
Ambassador of France



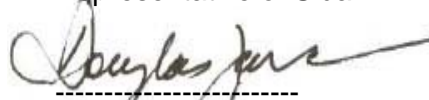
Pius Fischer  
Ambassador of the Federal Republic of  
Germany



Fumiaki Takahashi  
Ambassador of Japan



Claes Leijon  
Representative of Sida



Douglas Gardner  
Resident Coordinator  
UN System



Nisha Agrawal  
Country Manager, World Bank



