



CONTRAT DE GESTION DE L'AGENCE ESPAGNOLE DE COOPÉRATION INTERNATIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT (AECID)

1. Mission et vision de l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement. Objet du Contrat de Gestion.
2. Objectifs stratégiques, plans, objectifs spécifiques et interventions.
3. Interventions critiques.
4. Cadre général des ressources humaines.
Engagements envers la direction de personnel.
Objectifs de la politique salariale.
Le personnel de l'Agence et l'évolution des effectifs.
Autorisations pour l'embauche du personnel sous contrat.
Évaluation des résultats et rapport avec la productivité
5. Déploiement à l'extérieur.
6. Ressources budgétaires et patrimoniales.
7. Exigence de responsabilité du personnel de direction en cas de non-exécution des objectifs.
8. Suivi du Contrat de Gestion.
9. Procédure destinée à l'introduction de modifications dans le Contrat de Gestion.
10. Validité et développement du Contrat de Gestion.



CONTRAT DE GESTION DE L'AGENCE ESPAGNOLE DE COOPÉRATION INTERNATIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT (AECID)

1. Mission et Vision de l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement. Objet du Contrat de Gestion.

1.1. La Mission de l'Agence.

La Mission de l'Agence est établie dans la disposition additionnelle troisième de la Loi 28/2006 du 18 juillet sur les Agences d'État pour l'amélioration des services publics, qui expose que son objectif est le développement, la gestion et l'exécution des politiques publiques de coopération internationale pour le développement, orientées vers la lutte contre la pauvreté et l'obtention d'un développement humain durable dans les pays en voie de développement.

Le Statut de l'Agence fait écho à sa Mission dans l'article 1 et précise et énumère ses objectifs dans l'article 4. D'autre part, l'article 5 mentionne les fonctions que l'Agence développera afin de remplir ses objectifs.

1.2. La Vision de l'Agence.

L'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement se distingue par de nombreux éléments. En premier lieu, et il s'agit de l'élément le plus important, l'obtention de résultats de développement, en accord avec sa Mission ainsi qu'avec les objectifs proposés par le Plan Directeur de la Coopération Espagnole 2009-2012. En second lieu, une utilisation efficace des ressources que l'Administration Générale de l'État lui confie, ressources qui proviennent du contribuable. Troisièmement, ainsi que l'affirme dans son préambule le Décret Royal qui approuva son Statut lorsqu'il se réfère au type d'Agence de développement requis, l'étroite relation et la conjonction des efforts fournis avec les institutions du pays partenaire et avec d'autres agents de développement, nationaux ou internationaux, de toute évidence nécessaires afin d'obtenir les résultats de développements poursuivis. Quatrièmement, et en accord avec l'esprit de la Loi sur les Agences d'État, la transparence de ses interventions et la reddition de comptes auprès des citoyens. Cinquièmement, sa préoccupation en ce qui concerne le développement professionnel et personnel de son principal actif, les personnes qui en font partie.

Par conséquent, la Vision de l'Agence est de « devenir l'agence de référence du système de coopération espagnole parce que, en gérant de façon efficace les ressources publiques, elle obtient des résultats de développement, main dans la main avec les pays partenaires dans lesquels elle travaille et dans le



cadre d'une étroite collaboration avec d'autres agents, nationaux et internationaux, en permettant à ses professionnels de se développer et en rendant compte de ses interventions auprès des citoyens. »

1.3. Objet du Contrat de Gestion de l'Agence.

Ce Contrat de Gestion (ci-après CG) établit les objectifs stratégiques, les plans, les objectifs spécifiques et les interventions qui lui permettent de se rapprocher de l'exécution de sa mission: le développement, la gestion et l'exécution des politiques publiques de coopération internationale pour le développement orientées vers la lutte contre la pauvreté et vers l'obtention d'un développement humain durable dans les pays en voie de développement.

D'autre part, le CG énumère les ressources que l'Administration Générale de l'État apporte à l'AECID pour l'exécution des objectifs et des interventions mentionnés. Concrètement, il s'agit des ressources en personnel, matérielles et budgétaires qui seront apportées en vue de l'obtention de ces objectifs.

Le CG mentionne aussi le cadre d'intervention en matière de gestion des ressources humaines ainsi que les effets associés au degré d'exécution des objectifs établis, ainsi que le reste des questions envisagées dans l'article 13.2 de la Loi 28/2006 sur les Agences d'État pour l'amélioration des services publics.

De la même manière, le Contrat réglemente les relations réciproques entre l'AECID et les Ministères des Affaires Étrangères et de Coopération, de la Présidence et de l'Économie et des Finances, l'AECID étant affectée au premier et compte tenu des compétences que la Loi des Agences d'État fait échoir aux deux autres Ministères.

2. Objectifs stratégiques, plans, objectifs spécifiques et interventions.

L'AECID, dans le cadre du CG, se fixe neuf objectifs stratégiques. Tous revêtent une importance particulière en ce qui concerne l'exécution de sa mission. Chacun d'entre eux, ainsi que les plans qui les définissent, sont décrits ci-après. Il est également fait référence aux principales interventions qui les accompagnent. L'Annexe I inclut en détail les objectifs spécifiques ainsi que les interventions prévues accompagnées des indicateurs destinés à mesurer leur exécution et la source de vérification correspondante. Les unités responsables impliquées dans la réussite de chaque objectif sont structurées dans le Plan d'Action Annuel qui sera approuvé par le Conseil Directeur sur une proposition du Directeur de l'Agence, dans le cadre de ce Contrat de Gestion.

Premier objectif: Poursuivre la mise en marche de la nouvelle Agence.



Cet objectif effectue le détail des interventions orientées vers la mise en marche de la nouvelle Agence et qui, de par leur complexité, n'ont pas pu être achevées au cours de la période de validité du Plan Initial d'Interventions et, d'autre part, les interventions qui concernent également le déploiement de l'AECID mais qui n'ont pas été définies pour la période correspondant au Plan Initial d'Interventions.

Plans de l'AECID dans ce secteur:

Plan 1. Achever la mise en marche de la nouvelle structure et des nouveaux effectifs.

Ce plan est composé de quatre objectifs spécifiques ayant trait : i) au déploiement de la structure approuvée avec la constitution de l'AECID; ii) à la couverture des effectifs approuvée, au siège aussi bien qu'à l'extérieur, en réalisant au moins deux concours destinés à pourvoir des postes de travail de personnel fonctionnaire au cours de cette période; iii) aux fonctions approuvées dans le Statut de l'AECID de Programmation Opérationnelle, de Suivi et d'Analyse pour l'Amélioration de la Qualité de l'Aide et, d'autre part, des fonctions de communication, de sensibilisation et d'éducation pour le développement; et iv) enfin, au renforcement spécifique de la coopération sectorielle et de genre.

Plan 2. Élaborer un projet de carrière professionnelle et de système de gratifications pour le personnel de l'Agence

Il s'agit ici d'avancer dans la conception de la carrière professionnelle du personnel de la coopération et du système de gratifications pour le personnel de l'Agence, conformément à ce qui a été établi par la Loi sur les Agences d'État, dans le Statut de l'AECID, en accord avec ce qui est prévu dans le Statut Basique de l'Employé Public (ci-après EBEP) et avec les éventuelles normes de développement correspondantes.

Plan 3. Revoir et établir des procédures pour le siège et pour le réseau extérieur, élaborer un code de déontologie et introduire la culture et les instruments d'une gestion de qualité.

Ce plan est composé de quatre objectifs spécifiques accompagnés des activités qui leur correspondent: i) l'élaboration d'un règlement de régime intérieur pour les organes de coopération à l'extérieur; ii) l'élaboration d'un code de déontologie professionnelle adapté aux différents types d'activité de l'Agence, dans le cadre de l'EBEP; iii) l'adaptation de la réglementation interne à la nouvelle structure et aux nouvelles fonctions de l'Agence; et iv) l'introduction de la culture et des instruments pour une gestion de qualité au sein de l'Agence. Dans ce dernier cas, il s'agit d'approfondir une nouvelle culture de gestion qui s'appuie sur l'exécution d'objectifs orientés vers l'amélioration de la prestation des services incombant à l'AECID.



Plan 4. Réorganiser la gestion financière et de l'embauche

Ce plan se réfère à l'obtention d'une gestion économique-financière et comptable intégrée et centralisée (le processus étant initié au siège) qui rationalise les procédures afin de réussir à exercer un contrôle efficace sur l'exécution budgétaire, de façon à améliorer la réalisation de ces processus de gestion et à faciliter les tâches de tout le personnel de l'Agence.

Second objectif: adapter l'AECID à la « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide » à laquelle le gouvernement espagnol a souscrit.

Il existe un vaste consensus international sur la nécessité de garantir une AOD plus importante et de meilleure qualité afin d'atteindre les Objectifs de Développement du Millénaire auxquels se réfère le Statut de l'AECID. Le Statut de l'Agence se réfère à ces accords de portée internationale dans l'article 8 de son chapitre III ayant trait aux principes de la Déclaration de Rome et de Paris, auxquels le Gouvernement espagnol souscrit et qu'il soutient. Il devient par conséquent incontournable que le premier Contrat de Gestion de l'Agence mentionne ces principes et les fasse siens.

Plans de l'AECID dans ce secteur.

L'AECID développera deux plans en relation avec la qualité et l'efficacité de l'aide; l'un d'eux portera sur son intervention vers l'extérieur, sur ses relations avec les pays partenaires et avec la communauté donatrice, et le second sera consacré à son intervention interne et destiné à développer des capacités propres afin de participer avec succès à ces schémas de coopération.

Plan 1. Adaptation de l'AECID aux principes de la Déclaration de Paris

Ce plan est composé de trois objectifs spécifiques orientés vers l'amélioration de la qualité de l'aide, avec les interventions correspondantes: i) le soutien à l'« appropriation » de l'aide internationale par le pays partenaire en tant que principal protagoniste de son processus de développement; ii) l'avancée vers un meilleur « alignement » de l'Agence sur les politiques de réduction de la pauvreté et d'encouragement du développement du pays partenaire par le biais d'instruments adéquats tels que l'aide programmatique et les fonds de donateurs multiples, ainsi que l'augmentation du pourcentage d'aide prévisible et détachée; iii) l'avancée dans le processus d'« harmonisation » des interventions de coopérations avec la participation de différents donateurs, avec les interventions correspondantes.

Plan 2. Développer les capacités requises au sein de l'Agence pour l'adapter à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

Ce Plan est principalement consacré aux activités ayant trait au développement des capacités du personnel de l'Agence par le biais de la formation et de la



qualification en relation avec la qualité et l'efficacité de l'aide. Il mentionne également le développement de la capacité d'analyse de l'Agence en ce qui concerne la programmation opérationnelle, le suivi et l'amélioration de la qualité de l'aide et, d'autre part, il se préoccupe de l'adaptation nécessaire des procédures de gestion et de justification afin de permettre l'harmonisation et l'alignement. En outre, il est établi que la conception du système de gratifications auquel se réfère le plan 2 du premier objectif tiendra compte de la mise en application des principes de la Déclaration de Paris. Ce Plan fait également état de la redéfinition de la distribution de compétences entre le siège central et les organes de coopération à l'extérieur afin que ces derniers puissent participer efficacement aux processus d'harmonisation et d'alignement au sein des pays dans lesquels ils s'insèrent. Enfin, le plan inclut l'engagement de effectuer une Auto-évaluation de l'application de la Déclaration de Paris au sein de l'Agence en ce qui concerne la qualité de l'aide.

Troisième objectif: Adapter l'AECID aux engagements établis dans le Plan Directeur de la Coopération Espagnole.

La Loi de Coopération Internationale pour le Développement définit le Plan Directeur de la Coopération Espagnole, lequel est approuvé par le Gouvernement en tant qu'élément essentiel de la planification de la politique espagnole de coopération internationale pour le développement. La Loi spécifie également qu'elle « comprendra les grandes lignes et les directives de base de la politique espagnole de coopération et en mentionnera les objectifs et les priorités. »

Dans la mesure du possible, l'Agence contribuera, par le biais de ses diverses interventions, à exécuter le Plan Directeur, ce qui justifie pleinement l'inclusion de cet objectif dans le Contrat de Gestion.

Plans de l'AECID dans ce secteur

Plan 1. Respect des engagements quantitatifs détaillés dans le Plan Directeur de la Coopération Espagnole au sujet de la qualité de l'Aide.

Ce Plan regroupe les engagements sectoriels et géographiques de l'Agence liés au Plan Directeur de la Coopération Espagnole en ce qui concerne les pourcentages de l'AOD devant être destinée à des services sociaux de base, aux Pays les Moins Avancés (PMA), à l'Amérique Latine et aux pays prioritaires de la coopération espagnole, entre autres.

Plan 2. Respect des engagements concernant l'accent mis par le Plan Directeur sur certains secteurs, instruments et agents de coopération

Ce Plan inclut deux objectifs spécifiques: i) promouvoir le respect des engagements concernant l'accent mis par le Plan Directeur sur certains



secteurs, instruments et agents de coopération, comme dans le cas de l'action humanitaire ou des subventions à l'attention des ONGD; ii) promouvoir le respect des engagements qualitatifs concernant les priorités horizontales et sectorielles regroupés dans le Plan Directeur.

Plan 3. Promouvoir une culture de suivi et d'évaluation des interventions de l'Agence.

Dans le cadre de la qualité et de l'efficacité de l'aide au développement dont fait état le chapitre VIII du Plan Directeur et conformément à la réglementation et aux critères élaborés par les unités compétentes du MAEC, l'AECID promouvra une culture et une pratique qui se verra pourvue des moyens nécessaires à la réalisation du suivi et à l'évaluation de ses interventions.

Quatrième objectif. Garantir une programmation opérationnelle dans chaque unité dans le cadre du Plan Directeur de la Coopération Espagnole et des documents de stratégie géographique et sectorielle.

La promotion du développement humain implique la nécessité de travailler conformément à des agendas internationaux à moyen et à long terme qui établissent des objectifs et des buts précis. Ainsi, la « Déclaration de Paris » oblige à identifier et à réaliser les interventions de coopération de la façon la plus efficace possible, en établissant des résultats prévisibles et dont l'exécution puisse être mesurée avec des indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui permettent en outre la reddition de comptes entre pays et auprès des citoyens.

D'autre part, la Loi de Coopération internationale pour le Développement et le Plan Directeur de la Coopération espagnole incorporent les principes de qualité et d'efficacité de l'aide en tant que cadre d'application nécessaire dans toute action et pour tous les agents de la coopération espagnole, lesquels doivent harmoniser les interventions et les intégrer aux stratégies élaborées par chaque secteur thématique et dans le cadre des Plans élaborés par chaque pays.

Enfin, la Loi sur les Agences d'État oblige également les organismes publics qui acquièrent cette nature juridique à établir des plans pluriannuels avec un développement annuel spécifique qui établisse des résultats définis grâce aux indicateurs correspondants qui permettent d'en mesurer le degré de réussite finale et d'en faciliter le suivi ou l'évaluation intermédiaire.

Pour toutes ces raisons, l'AECID se doit de garantir une programmation technique et financière qui réponde à la nécessité d'atteindre certains résultats déterminés dans le cadre de la stratégie de développement durable établie dans le Plan Directeur ainsi que dans les stratégies sectorielles et géographiques et dans les plans annuels qui le développent. L'AECID devra disposer d'une programmation opérationnelle actualisée dont l'exécution constitue l'un de ses engagements principaux. Ce quatrième objectif rassemble



et souligne les objectifs essentiels de chaque unité en relation avec la programmation opérationnelle correspondante.

Plans de l'AECID dans ce secteur

Cet objectif compte six plans en relation avec l'exécution des objectifs essentiels dérivés de la programmation opérationnelle des unités de coopération de l'AECID: les deux orientations géographiques (Amérique Latine et, d'autre part, l'Afrique, l'Asie et l'Europe de l'Est), les deux orientations sectorielles (Sectorielle et Multilatérale et, d'autre part, les Relations Culturelles et Scientifiques), le Bureau du Fonds pour l'Eau et l'Assainissement et, enfin, un plan qui relève du Cabinet Technique sur la Sensibilisation et l'Éducation pour le Développement (les plans qui se réfèrent au Bureau d'Action Humanitaire figurent dans l'Objectif stratégique numéro 7).

Cinquième objectif. Aider le personnel et les diverses unités de l'AECID dans le processus de changement.

Cet objectif vise à aider le travail professionnel du personnel de l'Agence. Il part de la reconnaissance du savoir-faire, de la préparation et du professionnalisme de celui-ci, mais cherche à l'aider en ce qui concerne l'acquisition du savoir professionnel requis pour mener à bien les nouveaux objectifs et les nouveaux défis auxquels l'Agence est confrontée, en incluant également la formation générale nécessaire concernant l'organisation, les objectifs, les valeurs et les plans de la nouvelle AECID. D'autre part, il regroupe les interventions en relation avec la conciliation, l'égalité et la santé au travail, lesquelles amélioreront les conditions de travail du personnel. Enfin, l'objectif recouvre des aspects qui concernent l'organisation et qui faciliteront l'exercice des tâches par le biais d'une meilleure spécialisation et d'une meilleure organisation au sein des unités de l'Agence.

Plans de l'AECID dans ce secteur

Plan 1. Mise en marche du Plan Général de Formation.

Ce plan traite de la mise en marche des activités de formation approuvées au sein de la Commission paritaire de formation pour les divers collectifs qui font partie du personnel de l'Agence.

Plan 2. Soutien à l'activité professionnelle.

Ce plan regroupe trois objectifs spécifiques: i) fournir aux différentes unités le soutien juridique nécessaire pour remplir leurs fonctions et s'occuper des démarches concernant les ressources administratives et judiciaires dont fait



partie l'Agence. ii) fournir l'information dont le personnel de l'Agence a besoin pour effectuer son travail par le biais de systèmes d'information adéquats et d'une culture organisationnelle et fonctionnelle de collaboration. Et iii) faciliter l'homogénéisation, la rationalisation et l'informatisation de procédures en incluant un Inventaire de Procédures Administratives de l'Agence ayant pour objectif l'élaboration d'un Manuel corporatif de procédures et, d'autre part, l'exécution du Plan de Simplification et d'Informatisation de Procédures de l'Administration Générale de l'État.

Plan 3. Amélioration de la conciliation, de l'égalité et de la santé au travail.

Ce troisième plan envisage trois objectifs spécifiques: i) l'exécution des conditions requises établies dans la réglementation de Conciliation et d'Égalité, ce qui inclut la création d'un service de conciliation, d'égalité et de diversité, qui facilitera la conception et la mise en marche de mesures de conciliation et d'égalité au sein de l'Agence; ii) le renforcement des mesures destinées au contrôle et à l'amélioration de la santé au travail au sein de l'Agence, avec la mise en marche d'un service de prévention des risques au travail et l'élaboration d'un diagnostic assorti de propositions visant à réduire ces risques et dont il sera débattu à la Commission Paritaire de Santé au Travail et de Prévention des Risques du Travail; et iii) le développement d'un programme pilote de Télétravail.

Sixième objectif. Promouvoir les relations de collaboration et de coordination avec les différents agents de la coopération espagnole en Espagne et sur le terrain.

La variété des acteurs et des agents fait partie des forces et des caractéristiques spécifiques de la coopération espagnole. Pour cette raison, une collaboration et une coordination adéquates entre les différents agents est cruciale pour atteindre les objectifs fixés par la politique de coopération.

Par conséquent, la responsabilité de l'AECID consiste à développer cette conjonction d'efforts et de coordination des interventions avec les différents agents et en étroite collaboration avec les organes compétents du Ministère des Affaires Étrangères et de Coopération.

L'inclusion de cet objectif dans le Contrat de Gestion dérive de deux autres raisons: 1) d'une part, des fonctions énumérées dans le Statut de l'Agence et ayant trait à la gestion et à l'exécution de programmes et de projets de coopération. C'est le cas du dialogue que l'Agence doit entretenir avec les ONGD qui bénéficient de ses subventions, ou avec les Communautés Autonomes, la Fédération Espagnole des Municipalités et des Provinces (FEMP) ou différents organismes internationaux, en vue de l'exécution correcte des conventions signées. 2) D'autre part, parce qu'il est crucial que les organes de coopération à l'extérieur de l'Agence, sous la direction du Chef de Mission, maintiennent une coopération avec d'autres instances des Ambassades qui



représentent d'autres secteurs de l'Administration espagnole et avec le reste des Administrations publiques et des agents du système de coopération espagnole qui agissent sur le terrain.

La compétence de la coordination des différents agents de coopération incombe au Secrétariat d'État de Coopération Internationale ; pour cette raison, l'Agence maintiendra toujours une coordination adéquate avec les unités qui dépendent de la SECI dans ce secteur.

Plans de l'AECID dans ce secteur

Plan 1. Renforcer la relation et la coordination avec les différents agents de la coopération espagnole depuis le siège de l'Agence.

Ce plan inclut cinq objectifs spécifiques: i) l'identification des unités de l'Agence par le biais de la publication d'un Répertoire sur le site web; ii) le renforcement de la collaboration avec les communautés autonomes et les entités locales ainsi que le soutien à leur initiatives le cas échéant; iii) la collaboration et la coordination avec les ONGD, ce qui implique la révision et le perfectionnement du système de financement et le renforcement du dialogue à diverses fins (telles que la promotion de l'adoption du code de bonnes pratiques et la reddition de comptes); iv) le renforcement de la collaboration et de la coordination avec les universités et les organismes de recherche, l'élan à donner à la coopération universitaire et scientifique ainsi que le soutien au travail des centres et des fondations de recherche sur le développement. Et v) le renforcement de la collaboration et de la coordination avec les Entreprises et les organisations patronales.

Plan 2. Renforcer la relation et la coordination avec les différents agents dans la structure extérieure de l'AECID.

Ce plan concerne la relation de l'Agence avec les différents agents de coopération sur le terrain, en particulier les ONGD, les Communautés Autonomes et les Entités Locales, du fait de leurs ressources et de leur importance, et avec d'autres départements ministériels compétents dans le secteur de la coopération lorsqu'ils agissent sur le terrain. Le Plan inclut également une totale implication des organes de coopération à l'extérieur dans le cadre de leur coordination avec d'autres agences bilatérales, notamment celles de l'Union Européenne, et les agences multilatérales de développement.

Septième objectif. Renforcer l'action humanitaire.

L'action humanitaire a été l'un des secteurs qui ont connu la plus grande croissance au cours des dernières années. La coopération espagnole a entrepris de lui donner une ferme impulsion et a créé un Bureau d'Action



Humanitaire dotée des affectations budgétaires correspondantes. Il convient à présent de renforcer l'efficacité et la gestion adéquate de ces ressources.

Plan 1. Renforcer l'action humanitaire directe.

Ce Plan vise à renforcer la prestation d'aide humanitaire directe lorsque cela suppose une valeur supplémentaire par rapport à d'autres alternatives, ce qui inclut des activités telles que l'élargissement et l'amélioration de l'infrastructure logistique afin de proposer une réponse rapide dans les situations d'urgence (en améliorant la fonctionnalité du Centre Logistique existant de Torrejón de Ardoz et en consolidant le fonctionnement opérationnel du Centre Logistique de Panama); à fortifier le service d'approvisionnement en eau potable en situation d'urgence; ou encore à effectuer l'évaluation des critères de l'action humanitaire directe en se basant sur les études réalisées en externe.

Plan 2. Configurer un cadre d'intervention d'action humanitaire en collaboration avec d'autres agents.

Ce Plan inclut le développement de Conventions de Collaboration avec des Organismes Internationaux d'Action Humanitaire tels que l'UNICEF, l'UNHCR, l'ONUAA, le PAM, l'UNRWA et l'OCHA; la participation et le suivi des mécanismes financiers de la réforme humanitaire des Nations Unies, telles que celle qui est menée à bien au sein du CERF (Fonds Central d'Intervention d'Urgence des Nations Unies), créé afin de subvenir aux nécessités des crises humanitaires oubliées et de réagir rapidement après une catastrophe naturelle; et le développement d'un rôle plus actif dans l'action des ONGD humanitaires espagnoles (en élargissant la signature de Conventions de collaboration pluriannuelle avec ces dernières).

Plan 3. Fortifier le rôle de l'AECID dans le système d'action humanitaire

Ce Plan comporte deux objectifs spécifiques: i) le premier se réfère au renforcement de l'intervention de l'Agence dans les forums nationaux et internationaux, notamment dans le groupe des grands donateurs et, d'autre part, au renforcement de la coordination de l'action humanitaire entre les différents agents de la coopération espagnole afin de fournir des réponses coordonnées. Le plan inclut en outre l'élaboration d'un Protocole pour la participation des Communautés Autonomes aux interventions du Centre Logistique de Panama; ii) le second objectif fait état de l'engagement d'améliorer les processus de suivi et d'évaluation de l'action humanitaire ainsi que les aspects de prévention et de réhabilitation anticipée.

Huitième objectif. Augmenter la transparence de la gestion et favoriser la reddition de comptes auprès du citoyen.

L'AECID s'engage à la transparence et à la reddition des comptes et des résultats de ses activités, conformément à la *Déclaration de Paris*, ce qui implique la volonté de mener à bien une politique de communication adéquate.



L'Agence oeuvrera également en tant qu'agent de sensibilisation et d'éducation en ce qui concerne les problèmes que posent la pauvreté et le développement, et l'engagement éthique des institutions de l'Administration Générale d'État dans la recherche active de solutions.

L'objectif de transparence et de reddition de comptes et de résultats sera développé par le biais des plans suivants:

Plans de l'Agence dans ce secteur.

Plan 1. Améliorer la communication interne

L'Agence organisera et améliorera les systèmes de communication interne en élargissant les contenus de l'intranet afin qu'ils facilitent le travail et permettent un partage des connaissances et, d'autre part, en aménageant la voie d'accès pour les organes de coopération à l'extérieur.

Plan 2. Établir une Stratégie de Communication de l'AECID.

Ce Plan vise à rendre des comptes aux citoyens sur les interventions de l'Agence et à fournir une meilleure connaissance de la coopération espagnole au sein des pays partenaires, des autres donateurs et des organismes internationaux de développement. Pour cela, les systèmes de communication et d'information seront améliorés. Parmi les activités concernées figure l'élaboration d'un Plan de Communication comprenant les objectifs mentionnés.

Plan 3. Améliorer la communication externe de l'AECID.

Ce Plan comprend quatre objectifs spécifiques: i) la création d'un système d'information permanente sur toutes les actions de l'Agence qui peuvent être d'intérêt pour les citoyens en incluant des informations claires et permanentes sur ses appels d'aides et de subventions, les résolutions de celles-ci, les convocations de personnel ou les questions ayant trait à l'embauche et au budget; ii) le renforcement de la visibilité des interventions de coopération de l'Agence, parmi lesquelles une meilleure planification de sa participation à des forums, des expositions, des journées, des cours et des séminaires importants, nationaux et internationaux, sa présence dans les médias, et la promotion d'une plus grande connaissance de la coopération espagnole dans le monde du journalisme; iii) la diffusion du bilan de gestion de l'Agence et des résultats obtenus dans différentes fonctions et compétences; et iv) la promotion des relations avec le citoyen/la citoyenne par le biais d'un système d'attention personnalisée. Dans cette lignée, on renforcera le Centre d'Information chargé de l'information sur place ou téléphonique ainsi que des consultations par courrier électronique, afin de faciliter la présentation de demandes, de



consultations, de plaintes ou de suggestions et, d'autre part, on analysera l'élargissement et l'amélioration des services proposés par le biais du site web.

Neuvième objectif. Adaptation des systèmes informatiques aux nouveaux engagements de l'Agence, avec une attention particulière à l'administration électronique.

La Loi sur l'accès électronique des citoyens aux services publics promeut l'utilisation des communications électroniques au sein des administrations publiques pour le bénéfice des citoyens qui ont droit à ce service. Par ailleurs, en tenant compte du contexte international dans lequel se développe l'activité de l'Agence, on renforcera l'utilisation des communications électroniques (Internet et Intranet) afin d'en multiplier les bénéfices. À cet effet, il sera nécessaire de consolider et d'élargir les systèmes informatiques, de poursuivre la modernisation des infrastructures et de l'équipement, et de connecter les sièges des bureaux de la Coopération à l'extérieur avec le siège de Madrid.

D'autre part, l'utilisation des technologies de l'information requiert le respect des droits des citoyens établis dans la Loi Organique 15/1999 de Protection des Données à Caractère Personnel et définis dans le Nouveau Règlement sur les Mesures de Sécurité (19 janvier 2008) ; il est par conséquent nécessaire de garantir le respect de la sécurité et de la confidentialité.

Plans de l'Agence dans ce secteur

Plan 1. Protection des données, sécurité de l'information, sécurité informatique et administration électronique.

Afin de garantir une protection adéquate des données personnelles, les fichiers à caractère personnel de l'Agence seront déclarés auprès de l'Agence de Protection des Données, et un modèle de sécurité informatique à mettre en place sera défini. De même, on procédera à l'exécution de ce que prévoit la Loi 11/2007 d'Accès électronique des citoyens aux Services Publics, en identifiant les services qui peuvent être mis à la disposition des citoyens de façon télématique et en implantant le siège électronique dans l'Agence.

Plan 2. Modernisation des systèmes informatiques et développement d'Internet et de l'Intranet.

On définira une architecture unique de développement de l'Agence, afin d'accommoder les nouvelles applications à un même environnement de génération de code et de mise en production, en garantissant l'accessibilité de toutes les applications. Parallèlement, on s'occupera de la modernisation des équipements informatiques et l'on développera l'utilisation d'Internet et de



l'Intranet comme éléments d'échange d'information interne et comme partie de la stratégie de gestion des connaissances de l'Agence. Un programme pilote sera également réalisé pour la connexion des Bureaux de Coopération à l'extérieur avec le siège à Madrid.

3. Interventions critiques

Une organisation complète telle que l'Agence, disposant de sept unités opérationnelles de coopération, de Bureaux techniques de Coopération, de Centres Culturels et de Centres de Formation dans une cinquantaine de pays, présente nécessairement un nombre élevé d'objectifs spécifiques et d'interventions, ainsi que l'illustre le point précédent de ce Contrat de Gestion.

Pour cette raison et afin de permettre l'évaluation de l'Agence par le Ministère des Affaires Étrangères et de Coopération et par les Ministères de la Présidence et de l'Économie et des Finances, on utilisera un système qui prend en compte quatorze interventions sélectionnées qui reflètent les objectifs atteints dans certaines questions sociales essentielles pour le travail de l'Agence. Le reste des interventions et des indicateurs qui lui sont associés seront considérés principalement comme un guide d'intervention pour le travail des différentes unités de l'Agence.

Pour la sélection de ces interventions « critiques », on a choisi des objectifs qui se répercutent directement sur les bénéficiaires de l'activité de l'Agence car ils en améliorent la qualité et l'efficacité. C'est le cas des objectifs stratégiques numéro 2 (adaptation de l'Agence à la Déclaration de Paris), 3 (adaptation de l'Agence au Plan Directeur de la Coopération espagnole) et 6 (coordination des agents de coopération). L'importance considérée en commun dans l'indicateur global des onze interventions sélectionnées correspondant à ces objectifs s'élève à 75%. De plus, on a considéré une intervention relative à la transparence et à la reddition de comptes (avec une importance de 9%) et, d'autre part, deux interventions qui, bien qu'internes, sont essentielles à la réussite des autres : la couverture des postes du personnel de l'Agence et l'« Auto-évaluation » de celle-ci (avec une importance en commun de 16% dans la pondération finale).

En ce qui concerne le critère utilisé pour mesurer les interventions choisies, une plus grande importance a été attribuée à celles qui représentent de plus grands défis, mais que l'Agence doit nécessairement aborder pendant la période de validité du Contrat de Gestion.

Une liste des interventions critiques est dressée ci-après. L'Annexe II en fait le détail et inclut les indicateurs correspondants, les sources de vérification et de pondération.



Interventions critiques de l'Agence au cours de la période de validité du Contrat de Gestion

- Compléter les effectifs, en couvrant les postes approuvés pour la mise en marche des nouvelles unités et le renforcement des unités existantes.
- Réaliser une « Auto-évaluation » de l'organisation en identifiant des zones d'amélioration.
- Appliquer des mécanismes destinés à augmenter le pourcentage d'aide prévisible.
- Promouvoir le développement des capacités par le biais de la formation concernant l'efficacité et la qualité de l'AOD.
- Progresser dans la simplification de procédures de gestion et de justification qui permettent les pratiques d'harmonisation et d'alignement.
- Redéfinir la distribution de compétences entre le siège, les bureaux et les centres sur le terrain, afin de participer de façon efficace aux processus d'harmonisation et d'alignement dans chaque pays.
- Effectuer une « Auto-évaluation » de l'application de la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide*.
- Destiner aux pays définis comme prioritaires dans le Plan Directeur le même pourcentage du budget de l'AOD de l'Agence que celui qui est prévu par le Plan Directeur pour la totalité de l'AOD de la coopération espagnole. Dans le Plan Directeur 2004-2008, ce pourcentage s'élève à 70%.
- Maintenir l'appui budgétaire, l'approche sectorielle, les fonds communs et améliorer leur exécution et leur suivi.
- Promouvoir une culture de suivi et d'évaluation dans toutes les interventions.
- Renforcer la collaboration et la coordination avec les Communautés Autonomes depuis le siège et sur le terrain.
- Élaborer un programme destiné à développer le tissu économique et productif.
- Renforcer les relations avec d'autres agences bi- et multilatérales sur le terrain.
- Promouvoir les relations directes avec les citoyens, en facilitant la présentation de demandes, de consultations, de plaintes ou de suggestions par le biais du Centre d'Information qui s'occupe de l'information sur place ou téléphonique ainsi que des consultations par courrier électronique.

Le Directeur de l'Agence informera le Conseil Directeur des interventions dont il sera tenu compte pour l'évaluation des résultats de chaque unité au siège et dans le réseau extérieur, conformément à la programmation opérationnelle.

4. Le cadre général des ressources humaines.

4.1. Engagements envers la direction de personnel.



Les personnes constituent l'actif le plus important de l'Agence. L'institution développera, au cours de la période de validité du Contrat de Gestion, un plan de direction de personnel composé des cinq engagements suivants :

1. Le développement professionnel, par le biais des activités de formation et de la qualification. À cet effet, l'Agence développera, au cours de la période de validité du Contrat de Gestion, un Plan de Formation élaboré à partir d'un diagnostic sur les besoins en formation. Le Plan envisagera des activités de formation différenciées pour le personnel de direction, au siège et à l'extérieur, pour le personnel technique et pour le personnel de soutien, ainsi que des interventions dirigées à tout le personnel.
2. Le renforcement de formules de travail participatives, telles que la constitution de groupes de travail transversaux, munis de compétences et de responsabilités, afin de parvenir à une plus grande efficacité dans les interventions de l'Agence et, de plus, en tant que voie supplémentaire pour le développement professionnel de ses travailleurs.
3. La proposition d'un système de mobilité de ses professionnels, entre le siège et l'extérieur, conformément à ce que reconnaît le Statut sur ce besoin dans une Agence présente dans des dizaines de pays et dans le cadre de la réglementation en vigueur, notamment en ce qui concerne l'Offre d'Emploi Public.
4. Favoriser, au sein de l'Agence, l'incorporation de professionnels de grande compétence et issus de l'ensemble des spécialités et des secteurs des administrations publiques et du système de coopération espagnole et, dans certains cas, internationale.
5. Mettre l'accent sur les résultats en tant qu'axe de gestion et d'évaluation.
6. Compléter le déploiement d'une nouvelle structure en s'appuyant sur un personnel de grande compétence en termes de coopération et, d'autre part, par le biais de l'adaptation de certains postes administratifs déterminés et de soutien, ce qui permettra de couvrir les places actuellement vacantes.
7. Dans le cadre de la Résolution des Secrétariats d'État pour l'Administration Publique et des Finances et des Budgets du 19 décembre 2008 et des Instructions qui la développent, du 9 février 2009, pendant la période de validité du présent Contrat de Gestion, le pourcentage de couverture des listes de postes de travail augmentera de 15 points par rapport à la situation existante au 1er janvier 2009. Par conséquent, le pourcentage de postes vacants de ces listes sera réduit, ainsi qu'il est établi d'autre part dans l'intervention 1.4.1 des interventions critiques regroupées dans l'Annexe II.



4.2. Objectifs de la politique salariale.

La politique salariale sera développée en étroite harmonie avec les alignements exposés précédemment, maintiendra le système de rétribution fixe et variable actuel et créera un autre système de rétribution variable lié aux objectifs et aux résultats, aligné sur les références standard de postes similaires de l'Administration.

Tout ceci dans le cadre du régime salarial du personnel de l'Agence, aussi bien fonctionnaire que sous contrat, établi dans l'article 40 du Statut. Dans tous les cas, il sera appliqué au personnel fonctionnaire la réglementation régulatrice des fonctionnaires publics de l'Administration Générale de l'État, avec les spécificités prévues par la Loi sur les Agences d'État et par le Statut de l'Agence, ainsi que les normes de base du régime statutaire de la fonction publique de l'Administration Générale de l'État. Le personnel sous contrat, quant à lui, est régi par le Texte Refondu de la Loi sur le Statut des Travailleurs, la Convention unique en l'occurrence, les contrats de travail respectifs et le reste de la réglementation qui sont ainsi applicables.

4.3. Le personnel de l'Agence et l'évolution des effectifs. Liste de postes de travail.

La majeure partie de l'Agence est constituée du personnel fonctionnaire au siège et du personnel sous contrat à l'extérieur. Il convient de souligner l'effort réalisé tout au long de la dernière législature afin de régulariser la situation du personnel expatrié et de renforcer les Bureaux Techniques de Coopération, ce qui entraîna la création de 93 places de Responsables de programmes et de 120 places de Responsables de projets. L'Agence dispose par conséquent à présent d'un personnel stable à l'extérieur. D'autre part, il convient également de souligner l'élargissement d'effectifs, réalisé parallèlement à l'approbation du Statut et du Mémoire, qui représente un renforcement de 136 personnes au siège et de 60 personnes dans les organes de coopération à l'extérieur, ce qui doit se ressentir clairement dans la meilleure gestion du budget et dans une qualité et une efficacité plus grandes en ce qui concerne l'utilisation de celui-ci. Parmi ces postes, 10 places de responsables de programme et 20 places de responsables de projets seront destinées aux organes de coopération à l'extérieur qui ont été créés au cours de la précédente législature.

Par conséquent, la Liste de Postes de Travail initiale de l'Agence autorisée avant l'approbation du Contrat de Gestion, mais dans le cadre de celui-ci, a inclus les mesures suivantes:

1. La création, dans la nouvelle Direction sectorielle et multilatérale, des postes indispensables pour déployer l'intervention du département sectoriel et de genre dans des zones qui s'occupent de: i) la promotion du tissu productif et de la coopération économique et patronale; ii) genre;



- et iii) la coopération dans le secteur social (santé, éducation, environnement, habitabilité et patrimoine).
2. Le renforcement de l'équipe nécessaire pour parvenir à un bon fonctionnement du Département de Coopération avec l'Afrique Subsaharienne.
 3. Le renforcement de l'équipe nécessaire pour remplir le mandat du Statut concernant le renforcement des fonctions du Cabinet du Directeur.
 4. Le renforcement de certaines zones existantes avant la réforme de l'AECID, mais qui sont à présent confrontées à de nouveaux défis, tels que la coopération scientifique et universitaire, la coopération culturelle et certaines unités du Secrétariat Général qui soutiennent toutes les autres.

La création des postes nécessaires à la mise en marche des Organes de Coopération à l'Extérieur, en exécution de ce qui est établi dans ce Contrat de Gestion.

Les postes de travail créés au siège et à l'extérieur sont détaillés dans l'Annexe VI.

D'autre part, dans le cadre de ce Contrat de Gestion, les postes de soutien administratif ont été adaptés aux besoins de la coopération, avec la création du poste d' « Auxiliaire de Coopération » avec un niveau de complément de destin 15.

L'Agence exercera les compétences que lui attribue la Loi afin de modifier ses listes de postes de travail en maintenant les effectifs et la Valeur Objective de Référence (VOR) moyenne approuvée pour chacun des groupes de personnel (dirigeants, techniciens et reste du personnel) après l'approbation du Contrat de Gestion et dans son cadre. Dans ce cadre d'effectifs et de VOR moyenne, l'Agence pourra modifier, créer ou supprimer des postes, conformément à la typologie de compléments de destin et de compléments spécifiques stipulés par niveau.

En ce qui concerne l'Offre d'Emploi Public de cette Agence d'État, la demande d'effectifs des Corps de fonctionnaires suivants a été proposée: Corps Supérieur d'Administrateurs Civils de l'État; Corps de Gestion de l'Administration Civile de l'État et Corps de Techniciens Auxiliaires d'Informatique de l'Administration de l'État, ainsi que les postes de personnel sous contrat fixe hors Convention au siège et à l'extérieur, dans le cadre de la Planification des Ressources Humaines, conformément à l'Annexe VII.

4.4. Autorisations pour l'embauche de personnel sous contrat

Conformément à ce qui a été prévu dans la Disposition Transitoire de l'Instruction Conjointe des Secrétariats Généraux pour l'Administration Publique et de Budgets et de Dépenses sur la procédure d'autorisation de contrats de personnel sous contrat et de nomination de fonctionnaires intérimaires, du 15 novembre 2007, et compte tenu de la nécessité urgente et



impossible à ajourner de couvrir les postes de travail et d'accélérer les processus, le présent Contrat de Gestion autorise les embauches de personnel sous contrat suivantes:

1.- Contrats temporaires et prolongements de ces derniers pour couvrir les postes de travail du personnel dirigeant, à l'intérieur et à l'extérieur, et dès lors que les postes de travail mentionnés sont prévus dans la Liste de Postes de Travail de l'Agence et que les rétributions leur correspondant ont été préalablement fixées par la Commission Exécutive de la Commission Interministérielle des Rétributions (CECIR).-

2.- Contrats fixes hors Convention pour la couverture de postes de travail à l'intérieur, dès lors qu'ils sont prévus dans la Liste de Postes de Travail de l'Agence et que les rétributions leur correspondant ont été préalablement fixées par la Commission Exécutive de la Commission Interministérielle des Rétributions (CECIR) et dont la couverture figure dans l'Offre d'Emploi Public.

3.- Contrats fixes hors Convention pour la couverture de postes de travail à l'extérieur, quelle que soit la réglementation applicable et dès lors qu'ils sont prévus dans la Liste de Postes de Travail de l'Agence et que les rétributions leur correspondant ont été préalablement fixées par la Commission Exécutive de la Commission Interministérielle des Rétributions (CECIR).-

4.- Contrats d'intérim pour la le remplacement de personnel sous contrat à l'extérieur, avec droit de réserve du poste de travail pendant le temps que durera le remplacement.

5.- Contrats d'intérim pour la couverture de postes de travail prévus dans la Liste de Postes de Travail de l'Agence et dont la couverture figure dans l'Offre d'Emploi Public et tant que durent les processus de sélection pour la couverture définitive de ces postes.

Cependant, et dans tous les cas précédents, l'approbation par la Direction Générale de la Fonction Publique des Règles générales des convocations respectives ou de la description des processus de sélection de ce personnel sera nécessaire.

Ainsi, et conformément à ce que prévoit l'Article 35.2 du Statut de cette Agence d'État, approuvé par le Décret Royal 1403/2007 du 26 octobre, l'Agence pourra, pendant la période de validité du présent contrat de gestion, maintenir jusqu'à 120 contrats temporaires de la modalité de service déterminé hors convention, afin de faire face aux besoins des Projets de Coopération à l'extérieur, dès lors que les rétributions leur correspondant ont été préalablement fixées par la Commission Exécutive de la Commission Interministérielle des Rétributions (CECIR) et qu'il existe une disponibilité de crédit suffisante. Dans ces cas-là, l'approbation par la Direction Générale de la Fonction Publique des Règles des convocations respectives ou de la description des processus de sélection, sera également nécessaire.



4.5. Évaluation des résultats et rapport avec la productivité

L'évaluation des résultats du personnel au cours de la période de validité du présent Contrat de Gestion se fera en accord avec le modèle actuellement en vigueur dans l'Agence, en portant une attention particulière au rendement, à la responsabilité et à l'engagement. Ceci est nécessaire, en premier lieu car il est prévisible que, sans tarder, l'évaluation de l'exercice des employés publics, dont le développement normatif est prévu par le Statut de Base de l'Employé Public, entre en vigueur. Dans ce cas, l'Agence devra se familiariser avec la méthode et les critères employés à la réalisation de cette évaluation. En deuxième lieu parce que, pendant la période de validité de ce Contrat de Gestion, la réalisation d'une série de tâches qui ne se reproduiront pas par la suite aura une importance considérable. C'est le cas de toutes les tâches orientées vers la mise en marche de la nouvelle Agence. L'évaluation de ces résultats devra par conséquent être spécifique et transitoire. Et troisièmement parce que, ainsi qu'il a été indiqué précédemment, l'Agence se trouve confrontée à une expérience nouvelle dont il conviendra d'évaluer les succès et les résultats avec attention, cette évaluation servant à établir une proposition plus solidement achevée et qui devra être réalisée à l'occasion de l'élaboration du second Contrat de Gestion, dont la validité sera pluriannuelle.

Dans tous les cas, l'évaluation des résultats se fera en utilisant des critères de transparence et d'objectivité et contribuera ainsi au système de gratifications au rendement du personnel inclus dans le modèle de gratifications en vigueur au sein de l'Agence.

D'autre part, le montant global du complément de productivité du personnel de l'AECID pour 2009 correspondra au montant autorisé par le Secrétariat d'État des Finances et des Budgets pour l'exercice mentionné, en incluant la résultante du modèle de productivité pour l'exécution d'objectifs approuvés pour l'Organisme Autonome Agence Espagnole de Coopération Internationale, par Résolution du Secrétariat d'État du Budget et des Dépenses (SEPG) en date du 24 mai 2001 et considérée comme valide. Au terme du présent Contrat de Gestion, et compte tenu des résultats obtenus et de la reformulation de ceux-ci effectuée pour le Contrat de Gestion suivant, le montant initial sera déterminé pour cette nouvelle période, de même que son rapport avec le degré d'obtention des objectifs fixés dans celui-ci.

La couverture de postes de la Liste de Postes de Travail pendant l'année 2009 donnera lieu à une augmentation de la masse de productivité. Cette dernière est calculée en tenant compte de la typologie du poste couvert et de la date de sa mise à exécution, après le rapport de la Direction Générale des Coûts de Personnel et de Pensions Publiques.

De la même manière, le Directeur de l'Agence, après avoir entendu les représentants du personnel, désignera un Comité d'Évaluation qui veillera à la



correcte application des critères d'évaluation prévus dans le modèle actuellement utilisé par l'Agence.

5. Déploiement à l'extérieur

Pendant la période de validité de ce Contrat de Gestion, il est prévu d'achever la démarche concernant les Ordres Ministériels, en vertu desquels on créera les Bureaux Techniques de Coopération dans la République Démocratique du Congo et au Cambodge, qui ont déjà été approuvés lors du Conseil des Ministres du 7 septembre 2007, avant la réforme de l'AECID, ainsi que des Centres de Formation à Tanger et au Mali, qui disposent de la proposition favorable qu'a effectuée le Conseil Directeur lors de sa réunion du 23 juillet 2008.

6. Ressources budgétaires et patrimoniales.

Le budget de l'AECID en 2009 et sa distribution entre les différents concepts budgétaires ont été approuvés par la Loi 2/2008 du 23 décembre sur les Budgets Généraux de l'État pour cette année. L'Agence disposera par conséquent de 913,55 millions d'euros en 2009.

Le Chapitre I du Budget mérite un commentaire spécial. D'après ce chapitre, l'Agence disposera en 2009 de 53,69 millions d'euros, ce qui suppose une augmentation de 1,47 million d'euro par rapport à 2008 (équivalent à une augmentation de 2,8%). Ce budget permettra à l'Agence de faire face au coût du personnel effectif existant et à la productivité consignée dans la Loi des Budgets mentionnée ; d'assumer le coût de l'adaptation des postes de soutien qu'entraîne la création des places d' « Auxiliaire de Coopération » ; de créer 9 places, entre le siège et le réseau extérieur, conformément à ce qui est exposé dans l'Annexe VI ; et de couvrir l'augmentation budgétaire prévue par la Loi des Budgets Généraux de l'État pour 2009.

Deux autres chapitres méritent également un commentaire spécial car ils concentrent la plus grande partie des dépenses de l'AECID, prises en compte comme AOD, et qui figurent au centre de la mission de l'Agence: le Chapitre IV et le Chapitre VII.

Le Chapitre IV, qui totalise 714,3 millions d'euros, regroupe des parties majeures, parmi lesquelles figurent les suivantes : les subventions à des ONGD, avec 186,6 millions d'euros – incluant 25,9 millions provenant du pourcentage d'IRPF (Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques) destiné à des fins sociales-; le programme de bourses, avec 29,7 millions; la coopération interuniversitaire et scientifique, avec 16,5 millions; l'aide humanitaire, avec 101,7 millions, et l'aide alimentaire, avec 22 millions; les projets avec les



organismes internationaux, avec 56,8 millions; l'aide programmatique, avec 66,3 millions; et les subventions de l'État avec 126 millions d'euros.

Pour sa part, le Chapitre VII, qui totalise 66,9 millions d'euros, inclut parmi ses parties majeures les trois suivantes: les subventions de l'État et autres projets d'AOD, avec 38,8 millions d'euros; le programme de patrimoine pour le développement, avec 9 millions d'euros; et, de nouveau, la coopération interuniversitaire et scientifique, avec 5,5 millions d'euros.

L'Annexe VIII regroupe le détail du budget des bénéficiaires et des dépenses pour l'AECID correspondant à l'année 2009.

L'Administration Générale de l'État s'engage à effectuer les transferts courants et de capital des montants indiqués dans l'Annexe VII, en respectant, logiquement, la réglementation budgétaire applicable (Loi 28/2006 du 16 juillet, sur les Agences d'État, pour l'amélioration des services publics; le Décret Royal Législatif 2/2007 du 28 décembre, lequel approuve le texte refondu de la Loi Générale de Stabilité Budgétaire; la Loi Générale de Budget 47/2003 du 26 novembre; les Lois annuelles de Budgets Généraux de l'État, et toute autre réglementation de développement).

7. Exigence de responsabilité du personnel de direction.

Le personnel de direction de l'Agence, auquel se réfère l'article 38.1 de son Statut, modifié par le Décret Royal 822/2008 du 16 mai, lequel crée le Bureau du Fonds de Coopération pour l'Eau et l'Assainissement, est soumis à des exigences de responsabilité en cas de non-exécution d'objectifs.

Lorsqu'une orientation, un département ou un organe de coopération à l'extérieur s'écartera de façon importante des objectifs prévus dans ce Contrat de Gestion ou de ceux qui dérivent de son application, tels que la programmation opérationnelle, le Directeur sera chargé d'adopter les mesures adéquates, dont il informera le Conseil Directeur ou, le cas échéant, qu'il proposera au Conseil Directeur.

L'exigence concernant les responsabilités précédentes ne nuira pas aux compétences attribuées au Directeur en vertu du Statut de l'Agence de proposer la révocation et la nomination du personnel de direction.

8. Suivi du Contrat de Gestion.

Conformément à ce qui a été établi dans l'article 11.2.g) du Statut, le Président/la Présidente du Conseil Directeur de l'AECID informera le Ministère de la Présidence et le Ministère de l'Économie et des Finances de l'exécution et de l'accomplissement des objectifs fixés dans le Contrat de Gestion. C'est



dans ce cadre de relations que l'on résoudra les questions qui peuvent ce présenter quant à l'interprétation du présent Contrat.

Dans tous les cas, le Président/la Présidente de l'Agence informera les Ministères mentionnés de l'exécution des objectifs et des interventions critiques sélectionnées dans le troisième point de ce Contrat de Gestion ainsi que de l'incidence de celles-ci sur l'obtention des objectifs stratégiques établis dans le Contrat.

Sans préjudice de l'information que le Président/la Présidente de l'Agence fournit aux Ministères de la Présidence et de l'Économie et des Finances, ni des fonctions assignées à la Commission de Contrôle établie dans le Statut de l'Agence, une Commission de Suivi de ce Contrat de Gestion est créée.

La Commission de Suivi sera composée de quatre membres qui représenteront, respectivement, le Ministère des Affaires Étrangères et de Coopération, les Ministères de la Présidence et d'Économie et des Finances et l'Agence.

La Commission sera présidée par le représentant du Ministère des Affaires Étrangères et de Coopération, à titre de Directeur Général, ou par la personne déléguée par celui-ci. Un fonctionnaire de l'Agence désigné par le Président/la Présidente de l'Agence, agira en tant que Secrétaire, disposant d'une voix mais non de vote.

La constitution et le fonctionnement de la Commission sont régis par ce qui a été établi dans les articles 38, 39 et 4 de la Loi 6/1997 du 14 avril, sur l'Organisation et le Fonctionnement de l'Administration Générale de l'État, ainsi que dans le Chapitre II du Titre II de la Loi 30/1992 du 26 novembre sur le Régime Juridique des Administrations Publiques et de la Procédure Administrative Commune. Dans tous les cas, la constitution de la Commission n'entraîne aucun coût supplémentaire.

La Commission de Suivi se réunira au moins chaque semestre. L'Agence fournira l'information périodique concernant les ressources humaines, le degré d'exécution du contrat et la gestion économique-budgétaire, dans les termes et les formes indiquées par ladite Commission. Afin de déterminer la masse de productivité, il sera remis à la Commission de Suivi le détail de l'exécution des interventions et des indicateurs, en particulier de ceux qui ont été établis dans le troisième point de ce Contrat de Gestion.

Le contrôle financier du Contrat de Gestion est du ressort de l'Intervention Générale de l'Administration de l'État, qui l'exercera par le biais de l'Intervention Déléguée dans l'Agence.

La Commission de Contrôle, prévue dans l'article 15 du Statut, élaborera à l'attention du Conseil Directeur des rapports semestriels sur le développement et l'exécution de ce Contrat de Gestion.



9. Procédure destinée à l'introduction de modifications.

Les modifications ou les ajustements destinés à corriger des écarts entre ce qui a été planifié et ce qui a été exécuté seront incorporées sur la proposition du Directeur, avec l'approbation du Conseil Directeur, dès lors que ces modifications n'affectent pas la structure du Contrat de Gestion.

Si, pour des motifs d'opportunité, de changements normatifs ou de tout autre circonstance, il s'avérait nécessaire de modifier des aspects essentiels de la structure du Contrat de Gestion, tels que les objectifs stratégiques, des modifications concernant le montant des ressources disponibles, qui compromettent l'obtention des objectifs prévus, ou d'autres objectifs similaires, le Conseil Directeur, sur la proposition du Directeur de l'Agence, décidera de la nécessité de modifier le Contrat de Gestion et des termes de ladite modification, en transmettant la proposition correspondante aux Ministères des Affaires Étrangères et de Coopération, de la Présidence et de l'Économie et des Finances pour les en informer et, le cas échéant, pour une approbation par le biais d'un Ordre conjoint des trois Ministères.

10. Validité et développement du Contrat de Gestion.

Le Statut de l'Agence établit que son Contrat de Gestion disposera d'une validité de 4 ans, à l'exception du premier Contrat qui pourra être d'une durée inférieure.

La validité du premier Contrat de Gestion de l'Agence est établie sur un an, à partir des considérations suivantes: en premier lieu, compte tenu de la nécessité d'adapter la période de validité du Contrat de Gestion au cycle de planification de la coopération espagnole; et, en deuxième lieu, en fonction de l'opportunité de disposer d'un Contrat de Gestion qui permette de relier sans difficultés ce qui, jusqu'en 2007, fut l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement en tant qu'Organisme autonome avec ce que l'on appellera l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement en tant qu'Agence d'État, une fois qu'elle aura déployé toutes ses potentialités ainsi que sa nouvelle structure et effectué l'élargissement d'effectifs approuvé avec la réforme. Il convient que l'Agence et les Ministères concernés disposent de l'expérience que supposera l'exécution de ce premier Contrat de Gestion avant de s'engager pour 4 ans à des interventions qui devront être conçues et travaillées avec soin.



ANNEXES

- I. Détail des objectifs stratégiques, des plans, des objectifs spécifiques, des interventions, des indicateurs et des sources de vérification.
- II. Interventions critiques de l'exécution du Contrat de Gestion, indicateurs et pondération.
- III. Typologie des postes du personnel.
- IV. Valeur objective de rendement et moyenne.



Annexe II. Interventions critiques et indicateurs pour l'évaluation de l'exécution du Contrat de Gestion de l'AECID.

Le document inclus en tant qu'Annexe I au Contrat de Gestion de l'Agence sur les Objectifs Stratégiques, les plans, les objectifs spécifiques, les interventions et les indicateurs, permet de disposer d'un système d'évaluation de l'activité des différentes unités de l'Agence. Néanmoins ce système contient inévitablement un nombre élevé d'interventions et d'indicateurs, ce qui rend difficile le calcul d'un indicateur unique et global du degré d'exécution des engagements de l'Agence qui soit à même de résumer, par le biais d'une pondération adéquate, les engagements d'amélioration dont celle-ci est chargée dans ses différentes interventions. Pour cette raison, afin de permettre l'évaluation de l'intervention de l'AECID par le Ministère d'affectation (MAEC) et par les Ministères de la Présidence et de l'Économie et des Finances, un système plus simple est proposé, en sélectionnant quatorze interventions « critiques » qui reflètent les succès obtenus dans des questions essentielles pour le travail de l'Agence.

Ce qui vient d'être exposé ne signifie pas que les autres activités, ni les indicateurs qui leur sont associés, revêtent une moindre importance, mais qu'ils seront considérés comme un guide d'interventions pour les différentes unités de l'Agence.

En vue de la sélection de ces interventions critiques ou « emblématiques », on a choisi les objectifs stratégiques qui se répercutent directement sur les bénéficiaires de l'activité de l'Agence car ils en améliorent la qualité et l'efficacité. C'est le cas des objectifs stratégiques numéros 2 (adaptation de l'AECID à la Déclaration de Paris), 3 (adaptation de l'AECID au Plan Directeur de la Coopération Espagnole), et 6 (coordination des agents de coopération). L'importance conjointe, dans l'indicateur global, des onze interventions sélectionnées et correspondant à ces objectifs s'élève à 75%. À leurs côtés, on a considéré une intervention relative à la transparence et à la reddition de comptes, avec une importance de 9% et, d'autre part, deux interventions qui, bien qu'internes, sont essentielles à l'obtention de toutes les autres : la couverture des postes d'effectifs de l'AECID et l'auto-évaluation de l'Agence (avec une importance conjointe de 16% dans la pondération totale).

Une liste des interventions sélectionnées ainsi que des indicateurs, des sources de vérification et de la pondération correspondants est dressée ci-après.

INDICATEURS POUR L'OBJECTIF: MISE EN MARCHÉ DE LA NOUVELLE STRUCTURE ET DES NOUVEAUX EFFECTIFS

Intervention	Indicateurs	Source de vérification	Pondération
1.4.1. L'AECID complètera les effectifs	Pourcentage de postes de la liste de		



Intervention	Indicateurs	Source de vérification	Pond ératio n
en couvrant les postes approuvés pour la mise en marche des nouvelles unités et le renforcement des unités existantes.	postes de travail pourvus et couverts. Valeur prévue: augmentation de quinze points sur cent en ce qui concerne le couverture de places.	Liste de postes de travail de l'AECID	9%
1.9.1. L'AECID réalisera l'Auto-évaluation de l'organisation, en identifiant des zones d'amélioration et des recommandations.	Élaboration du rapport d'Auto-évaluation.	Rapport d'Auto-évaluation préparé pour être présenté au Conseil Directeur.	7%
Pondération totale			16%

INDICATEURS POUR L'OBJECTIF: ADAPTATION DE L'AECID À LA "DÉCLARATION DE PARIS SUR L'EFFICACITÉ DE L'AIDE"

Intervention	Indicateurs	Source de vérification	Pond é-ration
2.2.4. Étude et application de mécanismes afin d'augmenter le pourcentage d'aide prévisible	Les pays prioritaires disposeront d'un montant annuel minimum d'AOD de l'AECID garanti pour 4 ans.	Document présenté au Conseil Directeur.	8%
2.4.1. L'AECID promouvra le développement des capacités par le biais de la formation dans des questions ayant trait à l'efficacité et à la qualité de l'aide.	Cours (et nombre de participants) réalisés pour le personnel de l'Agence en ce qui concerne les aspects ayant trait à la Déclaration de Paris. Valeur prévue: 100% de ceux qui ont été établis dans le Plan de Formation.	Rapport Général d'Activité de l'AECID	8%
2.4.3. L'AECID progressera dans l'accélération et la simplification des procédures de gestion et de justification qui permettent les pratiques d'harmonisation et d'alignement.	On dispose d'un document sur les systèmes de justification, d'audit et de financement conjoint et sur les processus de coopération déléguée avec d'autres agences.	Document de viabilité approuvé et publié sur l'Intranet.	8%



Intervention	Indicateurs	Source de vérification	Pond é-ration
2.4.5 L'AECID redéfinira la distribution de compétences entre le siège et les OCE afin de participer efficacement aux processus d'harmonisation et d'alignement dans chaque pays.	L'AECID disposera d'un document sur la distribution de compétences entre le siège central et les unités de l'Agence à l'extérieur	Document présenté au Conseil Directeur et publié sur l'Intranet.	4%
2.4.6. L'AECID réalisera une Auto-évaluation sur l'application de la Déclaration de Paris.	L'AECID disposera d'un document de conclusions et de propositions d'intervention sur son adaptation à la Déclaration de Paris.	Document présenté au Conseil Directeur	4%
Pondération totale			32%

INDICATEURS POUR L'OBJECTIF: ADAPTATION DE L'AECID AUX ENGAGEMENTS ÉTABLIS DANS LE PLAN DIRECTEUR 2005-2008.

Intervention	Indicateur	Source de vérification	Pond ération
3.1.3. Destiner aux pays définis comme prioritaires dans le Plan Directeur le même pourcentage du budget de l'Agence que celui qui est prévu par le Plan Directeur pour l'AOD totale de la coopération espagnole.	Pourcentage du budget de l'AECID dirigé aux pays prioritaires pour la coopération espagnole. Valeur prévue: Dans le Plan Directeur 2004-2008, ce pourcentage s'élève à 70%.	Statistiques élaborées par la DGPOLE	8%
3.2.4. L'Agence maintiendra le soutien budgétaire, l'approche sectorielle et les fonds communs, et améliorera leur exécution et leur suivi.	Pourcentage du budget de l'AECID – en déduisant le Chapitre I – canalisé comme aide programmatique alignée sur les politiques nationales et harmonisée avec d'autres donateurs sur le terrain et suivant, le cas échéant, les systèmes de gestion budgétaire du pays. Valeur prévue: 66,3 millions d'euros.	Comptabilité de l'AECID	6%
3.4.1. Promouvoir au	L'AECID disposera d'un Plan	Documen	



sein de l'Agence une culture de suivi et de d'évaluation de ses interventions.	d'Évaluations élaboré en collaboration avec la DGPOLDE, qui envisagera la standardisation des processus d'évaluation, les interventions à évaluer et le pourcentage d'interventions comprenant leurs propres systèmes d'évaluation.	t présenté au Conseil Directeur et diffusé sur l'Intranet.	9%
Pondération totale			23%

INDICATEURS POUR L'OBJECTIF: PROMOUVOIR LES RELATIONS DE COLLABORATION ET DE COORDINATION AVEC LES AUTRES AGENTS

Intervention	Indicateurs	Source de vérification	Pondération
6.2.1. Renforcer la collaboration et la coordination avec les Communautés Autonomes depuis le siège de l'Agence et sur le terrain.	Accords avec les Communautés Autonomes effectués depuis le siège de l'Agence. Valeur prévue: une avec chaque Communauté Autonome avec des interventions dans le domaine de la coopération au développement.	Rapport général d'activité de l'AECID	8%
6.5.2. Élaborer un programme de développement du tissu économique et productif en coordination avec les Entreprises et les organisations patronales	Élaboration d'un programme d'intervention dans le secteur de la coopération d'entreprise	Rapport préparé pour être présenté au Conseil Directeur	4%
6.6.4. Renforcer les relations avec d'autres agences bilatérales et multilatérales sur le terrain.	Pourcentage de groupes de travail dans lesquels l'AECID sur le terrain participe avec d'autres agences de développement et d'autres organismes multilatéraux de développement conformément à la programmation opérationnelle. Valeur prévue: 100%	Rapports et Mémoires des OTC	8%
Pondération totale			20%



INDICATEURS POUR L'OBJECTIF STRATÉGIQUE: AUGMENTER LA TRANSPARENCE DANS LA GESTION ET FAVORISER LA REDDITION DE COMPTES ET DE RÉSULTATS VIS-À-VIS DU CITOYEN.

Intervention	Indicateur	Source de vérification	Pondération
8.6.1. L'Agence promouvra les relations avec les citoyens de manière directe et personnalisée. À cette fin, elle facilitera la présentation de demandes, de consultations, de plaintes ou de suggestions par le biais du Centre d'Information qui s'occupe de l'information sur place, téléphonique et de consultations par courrier électronique.	Élaboration du brouillon de la Charte de Services du Centre d'Information.	Charte de Services élaborée et présentée au Conseil Directeur	9%
Pondération totale			9%

Les interventions portant les numéros 1.9.1, 2.2.4, 2.4.3, 2.4.5 y 2.4.6, 3.4.1, 6.5.2 et 8.6.1 n'admettent pas de degrés d'exécution intermédiaire. Si elles sont réalisées, elles sont notées avec la totalité de la pondération. Si ce n'est pas le cas, elles sont notées à 0.

En ce qui concerne les degrés d'exécution intermédiaire, admis par le reste des interventions, les valeurs suivantes sont établies:

Intervention 1.4.1. Augmenter la couverture en quinze points est noté à 100%. Augmenter la couverture en dix points est noté à 80%. Une augmentation en moins de dix points sera ponctuée à 0.

Intervention 2.4.1. L'AECID s'engage à donner 10 cours en relation avec la Déclaration de Paris¹. Donner ces cours est noté à 100%. 9 cours donnés seront notés à 80%. 8 cours donnés seront notés à 60%. Moins de 8 cours donnés seront notés à 0.

Intervention 3.1.3. Atteindre un pourcentage de 70% pour les pays prioritaires est noté à 100%; entre 65 et 70%, à 80%; entre 60 et 65%, à 60%; moins de 60%, à 0.

¹ Les 10 cours sont: 1) Atelier sur la gestion du changement, la reddition de comptes et la transparence (pour les directeurs); 2) Atelier sur la réduction de la pauvreté et les stratégies nationales de développement (pour les directeurs); 3) Dialogue de politiques (pour les OCE); 4) Aide programmatique (pour les OCE); 5) Aide programmatique (pour les techniciens du siège); 6) Programmation opérationnelle et reddition de comptes (pour les techniciens du siège); 7) Politique de développement de l'UE (techniciens du siège); 8) Politique multilatérale (techniciens du siège); 9) Reddition de comptes (personnel de soutien du siège); 10) Nouvel agenda de la coopération pour le développement (tout le personnel du siège).



Intervention 3.2.4. Atteindre 66,3 millions d'euros pour l'aide programmatique est noté à 100%. Entre 55 et 66 millions d'euros sont notés à 90%. Moins de 55 millions sont notés à 0.

Intervention 6.2.1. Un Accord avec chaque Communauté Autonome avec des interventions en coopération est noté à 100%; s'il manque un Accord, la note est à 90%; s'il manque deux Accords, la note est à 80%; s'il manque 3 Accords, la note est à 70%; s'il manque 4 Accords, la note est à 60%. S'il manque plus, la note est à 0.

Intervention 6.6.4. La participation à 100% des groupes de travail est notée à 100%. Entre 90 et 100%, à 80%; entre 80 et 90%, à 60%. Moins de 80%, à 0.