



**DIRECTION DE LA COOPERATION POUR LE DEVELOPPEMENT  
COMITE D'AIDE AU DEVELOPPEMENT**

**DCD/DAC(97)6**  
**Diffusion Restreinte**

**SEMINAIRE DU CAD SUR LA COOPERATION TECHNIQUE ET LE  
DEVELOPPEMENT DES CAPACITES : RAPPORT DE SYNTHESE**

**(Note du Secrétariat)**

**tenu les 9 et 10 décembre 1996 au Centre de Conférences Internationales, à Paris**

*Le présent document, établi par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) en collaboration avec le Secrétariat, est soumis au Comité d'aide au développement pour INFORMATION et EXAMEN à sa réunion des 24 et 25 mars 1997.*

**49881**

**Ta. 99286 - 13.03.97 - 19.03.97**

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine

Complete document available on OLIS in its original format

**Or. Ang.**

## TABLE DES MATIERES

|   |    |
|---|----|
| SEMINAIRE DU CAD SUR LA COOPÉRATION TECHNIQUE ET LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS .....   | 3  |
| I. Introduction .....   | 3  |
| II. Contexte : vers un nouveau paradigme .....  | 4  |
| III. Les principaux messages et leurs conséquences pratiques : .....  | 5  |
| A. Un partenariat au service du développement durable.....  | 5  |
| B. Conséquences pour l'évaluation des résultats du développement institutionnel et des capacités .....                                | 6  |
| C. Conséquences pour le développement des capacités et la décentralisation des programmes d'aide..                                    | 7  |
| D. Conséquences pour l'intégration du développement institutionnel/des capacités dans les programmes d'investissement sectoriel ..... | 9  |
| IV. Quelques remarques des participants en guise de conclusion.....   | 11 |
| V. Actions de suivi pour le Réseau informel sur la coopération technique.....   | 11 |
| <br>  |    |
| ANNEXE 1 LISTE DES PARTICIPANTS/LIST OF PARTICIPANTS.....   | 13 |
| ANNEXE 2 LISTE DES DOCUMENTS .....  | 18 |

## SEMINAIRE DU CAD SUR LA COOPÉRATION TECHNIQUE ET LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

### Rapport de synthèse du Réseau informel du CAD sur la coopération technique tenu les 9 et 10 décembre 1996 à Paris

Présidents : M. Jean-Marie Guehenno et M. Alessandro Pio

#### I. Introduction

1. Le présent rapport résume les questions abordées et les recommandations formulées lors du Séminaire sur la coopération technique et le développement des capacités qui a eu lieu à Paris les 9 et 10 décembre 1996. Ce séminaire était organisé par les ministères français des Affaires étrangères et de la Coopération pour le compte du Réseau informel du Comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD) sur la coopération technique<sup>1</sup>.

2. Le Séminaire avait pour but exprès de susciter un débat entre praticiens venant de pays en développement d'Afrique et d'Asie sur le développement des capacités. L'ordre du jour s'articulait autour d'études de cas soumises par les experts venus des pays en développement et des commentaires transmis par ces derniers sur les documents d'orientation émanant des donateurs (voir liste de participants et des documents en annexes). Certains délégués permanents au CAD ont participé au Séminaire en qualité d'observateurs.

3. Les délibérations en séance plénière et en groupes de travail ont été axées sur trois grands thèmes, arrêtés lors des réunions précédentes<sup>2</sup>:

- La définition et l'évaluation des "résultats" en matière de développement institutionnel et des capacités ;
- Le développement institutionnel et le développement des capacités, et la gestion décentralisée des programmes d'aide ;

---

1. Le réseau sur la coopération technique est un groupe de travail auquel participent les représentants des organismes d'aide des Membres du CAD qui le souhaitent. Il se compose de spécialistes de la coopération technique et du développement des capacités. Il a été créé dans le prolongement du séminaire à haut niveau organisé en juin 1994 par la Banque mondiale, le CAD et le PNUD sur le thème "Pour une amélioration de l'efficacité de la coopération technique dans les années 90", afin de fournir aux Membres du CAD des informations sur les innovations et les pratiques optimales dans ces domaines.

2. Les précédentes réunions ont eu lieu à Londres et à Eschborn. Les questions qui y ont été traitées sont récapitulées dans la Notice de gestion des politiques de développement n° 5 du Centre européen de gestion de politiques de développement, intitulée "Développement des capacités : comment les donateurs peuvent-ils l'améliorer ?", Maastricht, septembre 1995.

- L'intégration du développement institutionnel et des capacités dans les programmes d'investissement sectoriel.

4. Le Séminaire a offert l'occasion aux spécialistes des pays en développement de faire connaître leurs vues sur les approches et les pratiques des donateurs en matière de développement institutionnel et des capacités. Il a été organisé de manière à favoriser l'apprentissage et à stimuler les échanges entre partenaires du développement, ainsi qu'à étayer les efforts déployés par le CAD pour donner corps à la notion de "partenariat".

## II. Contexte : vers un nouveau paradigme

5. M. Richard Carey, Directeur adjoint de la Direction de la Coopération pour le développement (DCD) de l'OCDE, a rappelé qu'un changement radical s'opère actuellement dans le domaine de la coopération pour le développement. Il a mentionné l'appel lancé par l'OCDE en faveur d'un "nouveau paradigme" fondé sur le partenariat et l'"appropriation" par les bénéficiaires :

*"Le développement durable [...] doit venir de l'intérieur. Le rôle des partenaires extérieurs est d'aider les pays en développement à renforcer leur propre capacité [...]."*

*Afin de donner corps à notre vision du développement fondée sur l'"appropriation" par les bénéficiaires et sur le partenariat, nous devons utiliser des modes de coopération qui ne vont pas à l'encontre de ces principes. Accepter le modèle fondé sur le partenariat [...] est un des changements les plus positifs que nous ayons proposé dans le domaine de la coopération pour le développement. Dès lors que celle-ci repose sur le partenariat, les donateurs ne doivent plus entreprendre à la place des pays en développement et de leurs populations, mais avec eux. [...] Les approches paternalistes n'ont pas leur place dans ce modèle. Dans un réel partenariat, la direction des opérations doit être progressivement laissée aux acteurs locaux, les partenaires extérieurs se contentant d'appuyer les efforts déployés par ces derniers."*<sup>3</sup>

6. La transition vers un véritable partenariat et l'"appropriation" par les bénéficiaires s'amorce alors même que se manifeste, au Nord, un certain scepticisme, voire une hostilité, à l'égard de l'aide au développement et que de profondes transformations sociales et politiques s'opèrent dans divers pays en développement. Les participants ont reconnu que le contexte dans lequel s'inscrit la coopération pour le développement pouvait, de ce point de vue, être jugé inquiétant :

- Troubles et incertitudes sont souvent le lot des populations, des sociétés et des institutions des pays en développement. L'économie de ces pays est parfois fragile et les progrès qu'ils accomplissent dans la voie de la démocratie sont souvent incertains. L'évolution des institutions, des cultures, des valeurs et des technologies crée un sentiment d'insécurité en même temps qu'elle ouvre de nouvelles perspectives pour l'innovation et la créativité.

---

3. *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXIème siècle*, OCDE, Paris, mai 1996, p. 13.

- La réorientation recherchée a un caractère essentiellement politique, car elle nécessite une réaffectation des rôles et une modification des rapports de force, et menace des intérêts en jeu. Les personnes et les institutions intéressées devront manifester une ferme résolution à nouer de réels partenariats.
- Le “pluralisme institutionnel” est un élément fondamental de la nouvelle orientation. Aucune institution ne peut tout bien faire à elle seule. La responsabilité de la mise en oeuvre de l'approche fondée sur le partenariat devra être partagée entre différents acteurs, groupes et groupements représentatifs des bénéficiaires et intervenants.

7. M. Carey a engagé les participants à fournir des exemples, des analyses et des recommandations pour aider les donateurs et leurs partenaires à relever le défi et à amorcer l'établissement de véritables partenariats (étant entendu qu'un partenariat suppose la réciprocité, la volonté de ne plus laisser les donateurs “mener la danse”). Les idées des participants sont résumées ci-après.

### **III. Les principaux messages et leurs conséquences pratiques :**

#### **A. *Un partenariat au service du développement durable***

8. Appuyer les innovations et tirer parti de l'“appropriation” par les bénéficiaires, ainsi que des connaissances et des institutions locales, peut se révéler une tâche difficile et prendre du temps, mais cela offre toutefois de meilleures garanties quant à la viabilité des résultats obtenus.

#### **9. Les donateurs désireux de promouvoir le partenariat et le développement durable devraient s'appliquer à :**

- revoir leurs méthodes de programmation pour tenir compte des profonds bouleversements politiques et sociaux en cours ;
- donner aux institutions publiques et non gouvernementales le temps et la marge de manoeuvre dont elles ont besoin sur les plans politique, pratique et intellectuel pour élaborer leurs propres programmes de changement et pour négocier l'aide extérieure dans le cadre de stratégies qu'elles auront elles-mêmes élaborées ;
- comprendre les institutions locales, anciennes et nouvelles, qui fonctionnent bien avec ou sans aide extérieure et favoriser leur autonomie -- être à l'écoute, respecter leurs valeurs, et s'efforcer de s'adapter à leur rythme, ainsi qu'à leurs programmes et à leurs méthodes de travail ;
- avoir foi dans les compétences des populations et des institutions des pays en développement - être prêts à donner suite aux plans et aux propositions établis par ces derniers et à adapter les procédures en fonction de l'évolution de la situation ;
- accepter d'endosser un rôle de soutien et de facilitation plutôt que de direction et d'exécution. Cela signifie renoncer à intervenir dans la micro-gestion, y compris la formulation des projets ;

- engager les politiciens et les groupes d'intérêt des pays donateurs à convaincre l'opinion publique qu'un partenariat bien réfléchi et équilibré et qu'une véritable prise en charge par les bénéficiaires sont la clé d'une coopération fructueuse.

**10. Les gouvernements, les institutions et les sociétés des pays en développement sont confrontés à des défis tout aussi importants. Il leur faut :**

- utiliser leurs propres capacités et compétences pour élaborer leurs propres stratégies et programmes de développement et coordonner les engagements pris par les donateurs à l'égard de ceux-ci ;
- rendre compte de l'utilisation qu'ils font des ressources, intérieures et extérieures qui leur sont confiées et jouer la transparence pour obtenir l'appui de l'opinion publique et des milieux politiques et gagner la confiance des donateurs.
- apprendre à dire "non" aux projets et aux programmes qui représentent une trop lourde charge pour les populations, les institutions et les ressources et qui ne sont pas compatibles avec les plans stratégiques de développement des capacités nationales.

***B. Conséquences pour l'évaluation des résultats du développement institutionnel et des capacités***

11. La "gestion axés sur les résultats" est encore largement considérée comme une notion émanant des donateurs. Les populations, les gouvernements et les organisations des pays en développement continuent d'avoir l'impression que les donateurs leur imposent leurs techniques et leurs approches.<sup>4</sup>

**12. Les partenaires doivent être prêts à négocier et à gérer de nouveaux instruments de contrôle, prévoyant notamment la co-responsabilité pour les résultats.** Les recommandations suivantes ont été faites :

- mettre au point ensemble les indicateurs de performance. La définition des résultats et des indicateurs implique des choix politiques, et il est capital que le "problème" soit défini localement pour que le programme soit bien conçu et pris en charge par les bénéficiaires. Il faut arrêter les indicateurs en fonction des objectifs visés et éviter d'utiliser des indicateurs "universels" préétablis.
- prévoir du temps pour la vérification des indicateurs de performance et permettre à différentes opinions de s'exprimer. S'assurer par exemple du bien-fondé des critères d'évaluation avec le personnel des institutions et les membres des communautés visées.
- apporter un grand soin au choix des indicateurs de performance. Facilitent-ils vraiment l'exécution et le suivi du programme ? Apprécier le développement des capacités nécessite des indicateurs portant sur l'avancement du processus et sur les aspects relationnels, et pas seulement sur les "résultats finaux". Il n'en est pas moins important d'établir des indicateurs

---

4. Il s'agit d'un problème sur l'existence duquel s'accordent également d'autres instances de l'OCDE. Voir notamment le rapport établi par le Club du Sahel de l'OCDE en septembre 1996 et paru sous le titre "Trouver des problèmes aux solutions : introduction à un diagnostic des méthodes et des institutions de l'aide au Sahel".

d'impact à long terme afin de déterminer les capacités qui subsisteront après le retrait de l'aide extérieure.

- concevoir conjointement les méthodes de mise en oeuvre, pour tirer parti des ressources, des compétences et des capacités des institutions et des populations des pays en développement. Les priorités doivent être négociées après examen attentif des ressources et des capacités des parties afin de s'assurer que celles-ci sont compatibles avec les responsabilités assignées. Il est réellement indispensable de repenser les modes traditionnels de mise en oeuvre des projets en recourant à des approches comme le jumelage ou la coopération directe entre acteurs décentralisés. Les organismes bénéficiaires peuvent et doivent se charger d'assurer le suivi de la mise en oeuvre. C'est un élément essentiel du développement institutionnel et du renforcement des capacités.
- établir entre les indicateurs de performance, le suivi et la mise en oeuvre des passerelles permettant de revoir la conception du projet et l'affectation des ressources à mesure de l'évolution de la situation.
- reconnaître que les systèmes d'information à la gestion (dont la gestion axée sur les résultats entraîne souvent la mise en place) peuvent être lourds. Ils sont généralement propres à chaque donneur donc mal coordonnés entre eux, et qui plus est impénétrables et rigides.

### *C. Conséquences pour le développement des capacités et la décentralisation des programmes d'aide*

13. La décentralisation de la gestion de l'aide est un élément essentiel du nouveau modèle de développement fondé sur le partenariat et l'"appropriation" par les bénéficiaires. Si les donateurs ne sont pas prêts à adopter des modes de gestion décentralisés, ce nouveau modèle ne deviendra vraisemblablement pas réalité.

14. La décentralisation a cela d'intéressant qu'elle est susceptible de permettre la participation d'acteurs non gouvernementaux et d'échelons inférieurs de l'administration et, par conséquent, de favoriser une "appropriation" plus large du projet et d'en renforcer la viabilité. Malgré tout son attrait, il ne faut cependant pas se cacher qu'elle soulève des problèmes réels :

- La décentralisation n'est pas une panacée. Il est peu probable qu'elle réussisse si l'administration centrale n'est pas résolue à jouer un rôle de coordonnateur et de facilitateur. Dans l'idéal, il faudrait que la décentralisation des programmes d'aide et les politiques et pratiques nationales en matière de décentralisation administrative soient liées ou complémentaires.
- La décentralisation est, par essence, un processus complexe qui fait intervenir de multiples acteurs à différents niveaux de la société. Le "point d'entrée" , c'est-à-dire le secteur d'intervention de l'aide étrangère, n'est pas toujours évident à déterminer. Il est donc important que les organismes d'aide étrangers demandent l'avis des intervenants locaux et suivent leurs conseils.
- La décentralisation de la gestion de l'aide ne se résume pas à fournir simplement des ressources aux administrations locales et aux acteurs non gouvernementaux et à les laisser ensuite se débrouiller seuls. Elle nécessite de nouvelles approches du développement local, un renforcement des institutions locales et la promotion de la démocratie à tous les niveaux. Or, il

arrive que les institutions locales possèdent ni les informations, ni l'expérience, ni les mécanismes nécessaires pour favoriser la collaboration, et que les donateurs ou les organismes d'aide résistent aux efforts de coordination déployés à l'échelon local.

Il est parfois difficile pour les acteurs gouvernementaux (nationaux ou étrangers) de collaborer avec des groupes et des organisations de la société civile. D'une part, les acteurs non gouvernementaux ont des capacités limitées et leurs ressources ne sont pas forcément adaptées aux modes de fonctionnement des administrations publiques ou des organismes internationaux. D'autre part, la culture et le comportement des donateurs peuvent nuire à l'efficacité du travail des intervenants locaux. Les attitudes paternalistes, les calendriers irréalistes, les contrôles rigides et déraisonnables peuvent entraîner des dysfonctionnements, surtout dans le contexte de la coopération décentralisée. C'est peut-être l'occasion pour les ONG de jouer un rôle d'intermédiaire ou de facilitateur, de promouvoir la collaboration et d'appuyer les efforts déployés par les acteurs locaux pour élaborer leurs propres programmes d'action. Il ne faut cependant pas préjuger des capacités de gestion des ONG, pas plus que de leur légitimité et leur attachement à la transparence.

15. **Malgré les doutes exprimés par les participants quant aux chances de succès des projets de décentralisation, le Séminaire a mis en évidence un changement des pratiques.** En Afrique, des organismes d'épargne et de crédit ont mis sur pied un réseau à l'échelle du continent avec le soutien des donateurs mais sans intervention directe de ces derniers. En Ouganda, l'Agence danoise de développement international, DANIDA, a fait en sorte que la gestion d'un programme de développement intégré soit confiée aux autorités de district. La GTZ a joué un rôle de facilitateur en aidant le ministère de l'Agriculture du Zimbabwe à établir son propre programme de restructuration, exemple qui a ensuite été suivi dans d'autres ministères et même dans des pays voisins.

16. **S'inspirant de ces expériences réussies de décentralisation, les participants ont formulé les recommandations suivantes :**

- Les donateurs et les institutions gouvernementales devraient favoriser la participation des acteurs locaux à toutes les étapes du cycle de projet, autrement dit gérer un processus piloté par la demande, qui intègre les communautés locales et tient compte de leurs besoins, de leur culture et de leur dynamique. Cette approche permettrait aux donateurs d'encourager le renforcement, en même temps que de tirer parti, des compétences et capacités des groupes et organisations de la société civile. Elle offrirait également la possibilité d'aider les gouvernements locaux à établir des plans de développement stratégiques à large assise pour orienter l'action des institutions nationales et étrangères.
- Pour que la décentralisation de la gestion de l'aide soit efficace, il faudrait que les donateurs décentralisent leurs propres structures de responsabilité opérationnelle. Cela suppose un changement dans les modes de pensée et dans les attitudes autant que dans les procédures. Les donateurs devront se former à l'"approche par processus" et développer la réflexion stratégique. Au sein même de leurs organisations, ils devront encourager l'écoute, l'adaptabilité aux changements et la prise en compte des notions différentes du temps.
- Les administrations nationales (centrales) continueront de remplir un rôle décisif, en coordonnant les donateurs et en encourageant la gestion décentralisée de l'aide. Ce sera pour elles l'occasion de promouvoir la décentralisation de l'ensemble des fonctions administratives. Les donateurs peuvent jouer un rôle clé en aidant les administrations centrales à s'acquitter de leur nouvelle responsabilité et en s'associant au dialogue sur les mesures



propres à favoriser la décentralisation. Toutefois, s'ils ne décentralisent pas leurs propres structures, leurs conseils, ne pouvant s'appuyer sur l'expérience, manqueront de crédibilité.

- La décentralisation de la gestion de l'aide incite les différents acteurs à réexaminer leur rôle et leurs avantages comparatifs. Les organismes d'aide et les gouvernements bénéficiaires seraient bien inspirés d'étudier la possibilité d'appliquer à la coopération pour le développement le principe de subsidiarité, voulant que la responsabilité de toute activité soit déléguée à l'échelon le plus bas possible. La complexité grandissante des programmes de développement et la multiplication des acteurs locaux dont le rôle gagne en importance imposeront une adaptation aux organismes donneurs, (y compris les ONG du Nord). Le principe de subsidiarité sera un élément essentiel de ce processus d'adaptation.

#### **D. Conséquences pour l'intégration du développement institutionnel/des capacités dans les programmes d'investissement sectoriel**

17. Les programmes d'investissement sectoriel (PIS) peuvent-ils aider à modifier les stratégies de coopération pour le développement ? Peuvent-ils contribuer efficacement à renforcer des capacités institutionnelles ? S'entendre sur la définition de la notion de secteur est déjà un problème en soi. Les participants au Séminaire ont convenu d'adopter la définition souple utilisée par DANIDA :

*une série cohérente d'activités qu'il faut considérer comme un tout pour en donner une image éloquent et qui relèvent d'un ensemble précis de politiques, d'institutions et de financements [...] Un secteur peut également recouvrir des activités relevant des attributions de plusieurs institutions, ou d'un thème, dès lors que [...] le pays hôte possède des institutions, des politiques, etc constituant un cadre approprié.<sup>5</sup>*

18. Cette définition permet de ne pas se limiter aux classifications traditionnelles et d'examiner des questions transversales comme l'environnement. La définition de la Banque mondiale est plus étroite et repose sur l'existence d'accords financiers stricts et de procédures conjointes de mise en oeuvre. Le PNUD propose une autre approche, par programme et non par secteur, qui met l'accent sur une réponse commune et coordonnée au "problème" défini par les gouvernements des pays en développement.

19. Les PIS permettent d'appliquer une approche coordonnée à une fin particulière à l'intérieur d'un cadre national cohérent. Ils sont néanmoins sources de réelles difficultés tant pour les donneurs que pour les gouvernements des pays en développement. **Ils obligent notamment les donneurs à :**

- s'abstenir d'intervenir dans la micro-gestion ;
- fonder les indicateurs de performance sur les besoins nationaux ;
- se demander s'ils possèdent le savoir-faire et l'expérience nécessaires en matière de processus et de changements organisationnels ;

---

5. "Guidelines for Sector Support", Copenhague, DANIDA, avril 1996 ; texte cité par Graham Teskey, de l'ODA, dans *Sector Investment: Capacity Building and TC implications*, décembre 1996.

- engager des ressources substantielles et les mettre en commun avec celles provenant d'autres organismes ;
- accepter les directives fournies par le pays bénéficiaire ;
- veiller davantage à la cohérence de leurs activités.

20. Pour sa part, le gouvernement bénéficiaire qui met en place un PIS se doit de gérer les interventions des donateurs et les ressources mises à sa disposition par ces derniers, dans le cadre de programmes sectoriels définis en fonction de ses propres besoins. Cela exige parfois des choix politiques difficiles, notamment de rejeter les projets qui ne correspondent pas aux paramètres des stratégies sectorielles.

21. **Compte tenu de ces contraintes, les principales questions qu'il convient de se poser sont les suivantes :**

- Qui doit conduire le processus d'élaboration des programmes d'investissement sectoriels ?
- Quel doit en être l'horizon temporel ?
- Quels sont les rôles respectifs des donateurs et des gouvernements bénéficiaires ?

22. Les questions sont complexes et nécessiteraient d'être débattues plus avant. **Certaines suggestions ont cependant été formulées :**

- L'élaboration des PIS relève manifestement de la responsabilité, du gouvernement bénéficiaire, le point de départ étant son plan de politique générale ou son cadre stratégique, auquel pourraient souscrire les donateurs. Par conséquent, c'est à lui de dire s'il faut recourir à la coopération technique, quand et de quelle façon. Il pourrait également être procédé à cette occasion à un examen des secteurs de spécialisation/concentration des divers donateurs.
- Les méthodes à appliquer pour l'évaluation institutionnelle des secteurs doivent être mises au point d'un commun accord.
- Les donateurs doivent, le cas échéant, jouer un rôle de facilitateur dans des domaines comme la définition de la politique à suivre, l'élaboration de stratégies ou l'organisation de négociations destinées à susciter un consensus entre les divers acteurs intervenant dans un PIS. Ils pourraient également apporter un appui technique, si besoin est.
- Il est essentiel de coordonner la participation des donateurs à la mise en oeuvre des PIS. Placée sous la responsabilité des gouvernements bénéficiaires, cette coordination doit englober les mécanismes de financement (afin de favoriser la flexibilité des décaissements et des approvisionnements), l'obligation de rendre compte des dépenses engagées (afin de privilégier la transparence), ainsi que le suivi et l'évaluation (au moyen d'indicateurs de performance faisant une large place aux retombées pour le développement).

- Les donneurs doivent revoir leurs dispositions légales et comptables pour tenir compte du fait qu'il s'agit d'un programme commun regroupant des ressources d'origines très diverses dont chacun est comptable. Cela suppose une grande souplesse d'organisation et la volonté de s'adapter rapidement aux circonstances.

#### IV. Quelques remarques des participants en guise de conclusion

23. Les donneurs sont-ils prêts à opérer des changements ? Telle est sans doute l'une des questions les plus pertinentes à poser aux organismes d'aide. Comme l'a dit un participant : "Comment pouvons-nous changer une pratique vieille de trente ans qui consiste, pour les donneurs, à dicter leur conduite à leurs "partenaires"? "Les organismes d'aide ont-ils la volonté politique de se métamorphoser et de renoncer à certains de leurs pouvoirs et de leurs privilèges ? Sont-ils capables d'abdiquer le contrôle minutieux qu'ils exercent sur les ressources, évolution indispensable pour renforcer la motivation des autorités locales, leur confiance et leurs capacités ? Ont-ils le savoir-faire requis pour promouvoir le développement des capacités ? Sont-ils véritablement favorables à l'"appropriation" par les bénéficiaires, prêts à se familiariser avec les réalités locales et à respecter le savoir et les programmes d'action locaux ? Peuvent-ils apprendre à faire confiance aux populations et systèmes locaux, et à conserver une attitude positive face à "l'échec" ?

24. En guise de test de la volonté de changement des donneurs au profit de l'"appropriation" par les bénéficiaires et d'un véritable partenariat, les organismes d'aide pourraient tenter de répondre aux sept questions suivantes, posées par un participant ougandais :

- **perception** : jusqu'où s'étend, pour vous, le développement des capacités ?
- **confiance** : dans quelle mesure déléguez-vous des pouvoirs aux institutions locales ?
- **attitude** : jusqu'à quel point êtes-vous prêts à ne pas tenir rigueur de leurs échecs aux responsables locaux ?
- **priorité** : sur quoi choisissez-vous de faire porter votre action ?
- **compromis** : dans quelle mesure êtes-vous prêts à renoncer au *statu quo* ?
- **initiative** : êtes-vous prêts à jouer un rôle de premier plan en matière de conseil aux administrations centrales ?
- **viabilité** : Quelle contribution pouvez-vous apporter à la viabilité financière et technique des projets ?

#### V. Actions de suivi pour le Réseau informel sur la coopération technique

25. Les participants ont formulé plusieurs recommandations concernant le fonctionnement du Réseau. Celles-ci ont été étudiées lors d'une réunion qu'ont ensuite tenue les membres du Réseau et ont été incorporées dans le programme du Réseau pour 1997-1998. Parmi ces recommandations figurent les suivantes :

1. Encourager les organismes d'aide à procéder à une auto-évaluation afin de déterminer s'ils appliquent effectivement les principes du partenariat dans leurs programmes de

développement institutionnel et des capacités. Établir une liste de critères à cet effet et suggérer que la Réunion à haut niveau du CAD, prévue en mai 1997, entérine l'idée que les Membres du CAD entament une auto-évaluation collective.

2. Rédiger à l'intention des décideurs une note s'inspirant des conclusions du Séminaire. Veiller à ce que cette note renferme des conseils pratiques pour la formulation des programmes et s'assurer qu'elle soit largement diffusée aux organismes d'aide et à leurs partenaires dans les pays en développement.
3. Contribuer à la révision envisagée des *Principes du CAD pour une aide efficace*.
4. Porter sur le terrain le débat sur le développement institutionnel et des capacités. Envisager de tenir le prochain séminaire dans un pays en développement. Chercher des moyens d'associer au débat le personnel des missions locales des organismes d'aide.
5. Mettre les connaissances du Réseau et des spécialistes en place dans les pays en développement à la disposition des organismes d'aide pour les aider à renforcer les capacités de leur personnel en matière de développement institutionnel et des capacités. Partager les résultats de l'expérience et en tirer des enseignements.
6. Obtenir que les décideurs de haut niveau apportent un appui politique, financier et logistique au Réseau, lequel a été créé dans le prolongement du séminaire à haut niveau organisé en juin 1994 par le CAD, le PNUD et la Banque mondiale sur le thème "Pour une amélioration de l'efficacité de la coopération technique dans les années 90".
7. Veiller à ce que des représentants de pays en développement assistent aux futures réunions du Réseau et leur demander des conseils et des commentaires sur les activités planifiées.

## ANNEXE 1

## LISTE DES PARTICIPANTS/LIST OF PARTICIPANTS

## EXPERTS CONVIÉS/INVITED EXPERTS

**Mrs. Zewdie ABEGAZ**

Programme Officer  
c/o UNICEF, P.O. Box 1169  
Addis Ababa, Ethiopia

**Mr. Niloy BANERJEE**

South South Solidarity  
C-17 Community Centre (Top  
Floor)  
Safdarjung Development Area  
New Delhi 110 016, India

**Mr. Rolando G. TUNGALAN**

Director, Project Monitoring Staff,  
National Economic and  
Development Authority (NEDA)  
Manila, Philippines

**Mr. Josse MATERU**

Municipal Development  
Programme  
Harare, Zimbabwe  
c/o ECDPM (Jean Bossuyt)

**Mr. George KASUMBA**

Chief District Planning Unit  
Rakai District  
Uganda

**Prof. Severino RUGUMANU**

Institute Development Studies  
Dar es Salaam  
Tanzania

**Mr. Tobias TAKAVARASHA**

Permanent Secretary, Agriculture  
Ministry, Harare, Zimbabwe

**Mme Elisabeth TANKEU**

Consultant,  
P.O. Box 1217  
Yaoundé, Cameroun

**Mr. Babashola CHINSMAN**

Resident Representative  
UNDP  
Lagos, Nigeria

**PARTICIPANTS, Y COMPRIS DU RESEAU SUR LA COOPERATION TECHNIQUE/  
PARTICIPANTS, INCLUDING FROM THE TC NETWORK**

**Allemagne/Germany****Mr. Jochen KENNEWEG**

Division Head no. 130  
Bundesministerium für wirtschaftliche  
Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)  
Postfach 12 03 22  
53045 Bonn

**Mr. Rolf SÜLZER**

Chief of Division 403  
Organization, Communication and Management  
Consultancy  
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit  
(GTZ)  
Dag Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn

**Mr. Jan MAYER**

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)  
Postfach 11 11 41  
D 60046 Frankfurt am main

**Autriche/Austria****Mr. Günther STACHEL (1)**

Directeur général adjoint  
Ministère fédéral des Affaires étrangères  
Ballhausplatz no. 2  
A1014 Vienne

**Belgique/Belgium**

**M. Joseph CHANTRAINE**

Chargé de mission, organisation et méthodes,  
formation, évaluation  
Administration générale de la coopération  
au développement (AGCD)  
Rue de Brederode, 6  
1000 Bruxelles

**CE/EC**

**M. Sean DOYLE**

Chef de l'Unité Evaluation, DGVIII

**M. Renaud-François MOULINIER**

Conseiller à la Délégation européenne  
auprès de l'OCDE  
Commission des Communautés européennes  
12 avenue d'Eylau  
75116 Paris

**Finlande/Finland**

**Mr. Kari KARANKO**

Head of Evaluation and International Auditing  
Ministry of Foreign Affairs  
Katajanokanlaituri 2  
00160 Helsinki

**France**

**M. Jean-Marie GUEHENNO (1)**

Chef du Service des Affaires Internationales  
Cour des Comptes  
13, rue Cambon  
75001 Paris

**M. Alain Le GOURRIEREC (1)**

Directeur, Coopération scientifique et technique  
Ministère des Affaires étrangères  
244, blvd. St. Germain  
75303 Paris 07 SP

**Mme Geneviève CHEDEVILLE-MURRAY**

Coopération institutionnelle  
Sous-direction des sciences sociales et humaines  
Ministère des Affaires étrangères  
244, blvd. St. Germain  
75303 Paris 07 SP

**Canada**

**Mrs. Heather BASER**

Senior Adviser, Technical Co-operation /  
Capacity Development, Policy Branch

**Mr. John SAXBY**

CIDA  
Canadian International Development Agency (CIDA)  
200 Promenade du Portage  
Hull, Quebec, Canada K1A 0G4

**Danemark/Denmark**

**Ms. Ulla Schiøtt FREDERIKSEN**

Head of Section  
Ministry of Foreign Affairs  
2, Asiatisk Plads  
DK-1448 Copenhagen K

**Mme Marianne CANAL**

Mission scientifique et technique  
Direction de la coopération scientifique et technique  
Ministère des Affaires étrangères

**M. Dominique NIEWIADOWSKI**

Chargé du renforcement institutionnel  
Direction du développement  
Ministère de la Coopération  
20, rue Monsieur  
75700 Paris 07 SP

**Japon/Japan****Ms. Michiko UMEZAKI**

Deputy Director, First Regional Division,  
Planning Department  
Japan International Cooperation Agency (JICA)  
Shinjuku Maynds Tower, 2-1-1, Yoyogi  
Shibuya-ku, Tokyo

**Pays Bas/Netherlands****Mr. Peter de HAAN**

Adviser, Institutional Development  
Ministry of Foreign Affairs  
P.O. Box 20061  
Bezuidenhoutseweg 67  
2500 EB' s-Gravenhage

**Royaume-Uni/United Kingdom****Mr. Graham TESKEY**

Adviser, Government and Institutions Department  
Overseas Development Administration (ODA)  
94, Victoria Street  
London SW1E 5JL

**Suède/Sweden****Mr. Göran ANDERSSON**

Director  
Swedish Institute for Public Administration (SIPU)  
Box 70338  
S-107 23 Stockholm

**Suisse/Switzerland****M. Roger PASQUIER**

Délegation de la Suisse auprès l'OCDE  
28, rue de Martignac  
75007 Paris

**IMF / FMI****Mr. Ernst CONRAD**

Head of TC Secretariat  
International Monetary Fund  
1818, H Street, N.W.  
Washington DC 20433, Etats-Unis

**Nouvelle Zélande/New Zealand****Mr. Roger CORNFORTH**

Environmental specialist  
Ministry of Foreign Affairs and Trade  
Stafford House, 40 Terrace  
Wellington, Private Bag 18 901

**Portugal****Mr. Joaquim DIAS**

Instituto da Cooperação Portuguesa  
Av. da Liberdade, 192 - 2o.  
1200 Lisboa

**Ms. Eva WESTMAN**

Senior Programme Officer  
Department for Democracy and Social Development  
Public Administration and Management Division  
Swedish International Development Agency (Sida)  
Sveavägen 20  
S-105 25 Stockholm

**EPCDM****Mr. Jean BOSSUYT**

Programme Co-ordinator  
European Centre for Development  
Policy Management (ECDPM)  
Onze Lieve Vrouweplein, 21  
6211 HE Maastricht, Pays-Bas

**UNDP / PNUD****Mr. Herbert M'CLEOD**

Director, Division for Operational Policies  
and Procedures (DOPP)  
Bureau for Policy and Programme Support  
United Nations Development Programme  
1 United Nations Plaza  
New York, N.Y. 10017, Etats-Unis

**ACBF**

**Mr. Apollinaire NDORUKWIGIRA**  
Programme Director  
The African Capacity Building Foundation  
Southampton Life Centre, 7th Floor  
P.O. Box 1562  
E-mail: andorukwigira@worldbank.org  
Harare, Zimbabwe

**World Bank / Banque mondiale**

**Mr. Nimrod RAPHAELI**  
Technical Co-operation Adviser  
Operations Policy Department  
1818 H Street, N.W.  
Washington, D.C. 20433, Etats-Unis

**OMC/WTO**

**M. Marteen SMEETS**  
Conseiller/Counsellor  
Division pour la Coopération technique et la  
Formation/Technical Cooperation and Training Division  
Centre William Rappard  
154, rue de Lausanne/ Boîte postale  
CH-1211 Genève 21, Suisse/Switzerland

**OCDE/OECD**

**M. Richard CAREY**  
Directeur adjoint/Deputy Director  
DCD/OCDE  
Ran 1515  
2, rue André Pascal  
75775 Paris Cedex 16

**Mme Elisabeth THIOLERON**  
Administrateur / Administrator  
DCD/OCDE, FR2-1611  
2, rue André Pascal  
75775 Paris Cedex 16

**BAAsD / AsDB**

**Mr. Alessandro PIO**  
Development Policy Officer  
6 ADB Avenue, Mandaluyong, Metro Manila  
P.O. Box 789  
1099 Manila, Philippines

**UNCTAD/WTO**

**Mr. Monwarul ISLAM**  
Chef, Section des services fonctionnels de conseil/Chief,  
Functional Advisory Services Section  
Centre du Commerce international/International Trade  
Centre  
54-56, rue de Montbrillant  
CH-1202 Genève, Suisse/Switzerland

**Mme Jacqueline DAMON**  
Administrateur principal/Principal Administrator  
DCD/OCDE, FR2-1608  
2, rue André Pascal  
75775 Paris Cedex 16

**OBSERVATEURS/OBSERVERS**

**Ms. Kirsti AARNIO**  
Délégation de la Finlande auprès de l'OCDE/Delegation of Finland to the OECD

**M. Jan DYBFEST**  
Délégation de la Norvège auprès de l'OCDE/Delegation of Norway to the OECD



**Dr. Kim FORSS**

Consultant  
ANDANTE  
Järnvägsplan  
331 30 Värnamo, Sweden

**Mr. Giulio FOSSI**

OCDE Centre de développement/OECD Development Centre

**M. Takehiro HOZUMI**

Délégation du Japon auprès de l'OCDE/Delegation of Japan to the OECD

**Ms. Kristen NEEDHAM**

Yale University

**Mme. Lee ROUSSEL**

Délégation des Etats-Unis auprès de l'OCDE/Delegation of the United States to the OECD

**Mr. Takemichi SHIRAI**

Adjoint au représentant résident/Deputy to the Resident Representative  
JICA France

***Membres du Gouvernement Français***

Ministère des Affaires étrangères :

M. Rémy LAMBERT  
Mme Sylvianne LENOIR  
M. Thomas BOBTCHEFF

Ministère de la Coopération

M. Claude PRALIAUD  
M. Camille GROUSSELAS  
Mme Chantal VIE

Caisse française de développement

M. François PACQUEMENT

## ANNEXE 2

## LISTE DES DOCUMENTS

**DOCUMENTS DES DONNEURS ET ETUDES DE CAS ET COMMENTAIRES DES EXPERTS  
DES PAYS EN DE DEVELOPPEMENT/  
DONOR DOCUMENTS, CASE STUDIES AND COMMENTARIES FROM DEVELOPING  
COUNTRY EXPERTS**

|  |  |
|--|--|
| <b>ABEGAZ Zwedie</b><br>(UNICEF, Ethiopia)   | <i>Commentary on:</i> "Institutional and Capacity Development, Results-based Management and Organizational Performance"  |
| <b>ASIAN DEVELOPMENT BANK</b><br><i>Alessandro Pio</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Case Study on:</i> "Integrating Institutional and Capacity Development into Sector Investment Programs -- Some Lessons from the Asian Development Bank's Experience", with Summary</li> </ul> <p><i>Commentary on:</i> "Decentralized Management of Official Development Assistance Programs/Projects: the Philippine Experience and Perspective"</p>      |
| <b>BANERJEE Niloy</b><br>(South-South Solidarity, India)   | <i>Commentary on:</i> "Institutional and Capacity Development, Results-based Management and Organizational Performance" -- An NGO Response to Institutional and Capacity Development   |
| <b>CIDA</b><br>(Canadian International Development Agency)<br><i>Peter Morgan and Ann Qualman</i>        | "Institutional and Capacity Development, Results-based Management and Organizational Performance" with Executive Summary   |
| <b>EUROPEAN COMMUNITY</b>  | "Institutional Development Study", Final Report, Volume 1, Synthesis" with Summary (in French)   |
| <b>DGIS</b><br>(Ministry of Foreign Affairs)<br>Netherlands  | "Institutional Sector Assessment. A Methodology" October 1996  |
| <b>GTZ</b><br>(Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit)<br><i>Renée Chao Beroff and Martin Harder</i> | "Réseau des institutions d'épargne et de crédit autogérées en Afrique : une expérience innovante en développement institutionnel horizontal"   |
| <b>KASUMBA D.G. William</b><br>(Uganda)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Case study on:</i> "Decentralisation of Donor Cooperation -- Experiences and Challenges for Institutional Capacity Development. Lessons from Uganda"</li> </ul> <p><i>Commentary on:</i> "Capacity Development for Environmental Management: A Case Study from the South Pacific" -- A critique of Donor Intervention Based on Experiences from Uganda</p> |
| <b>MATERU Josse</b><br>(Tanzania)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Case study on:</i> "Civil Society Capacity Building: Challenges and Hurdles"</li> </ul> <p><i>Commentary on:</i> "Institutional Development Study", Final Report, Volume 1</p>   |
| <b>MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS</b><br>(France)   | "Réseau Organisations professionnelles agricoles au Maghreb : proposition de coopération en matière d'appui à l'organisation des producteurs", avec résumé   |
| <b>NZODA</b><br>(New Zealand Overseas Development Assistance)  | "Capacity Development for Environmental Management: A Case Study from the South Pacific" with Executive summary  |

|   |   |
|---|---|
| <b>ODA</b><br>(Overseas Development Administration)<br><i>Graham Teskey</i> | “Sector Investment Programmes: Capacity Building and TC Implications”   |
| <b>RUGUMAMU Severino</b><br><b>TAKAVARASHA Tobias</b><br>(Zimbabwe)         | <i>Comments on:</i> “Institutional Sector Assessment. A Methodology”.<br><i>Case study on:</i> “Capacity Development Approach of the Ministry of Agriculture: The Management of Institutional Performance Programme (MIPP)”   |
| <b>TANKEU Elisabeth</b><br>(Cameroun)                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Commentaire sur:</i> “Sector Investment Programmes: Capacity Building and TC Implications”</li> </ul> <i>Commentaire sur :</i> Réseau Organisations professionnelles agricoles au Maghreb : proposition de coopération en matière d’appui à l’organisation des producteurs”   |
| <b>TUNGPALAN Rolando G</b><br>(NEDA, Philippines)                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Case study on:</i> “Decentralized Management of Official Development Assistance Programs/Projects: The Philippine Experience and Perspective” with Summary</li> </ul> <i>Commentary on:</i> “Integrating Institutional and Capacity Development into Sector Investment Programme -- Some Lessons from the Asian Development Bank” |

#### AUTRES DOCUMENTS DISPONIBLES/OTHER DOCUMENTS AVAILABLE

|  |  |
|--|--|
| <b>ANDERSSON Göran,</b><br><b>WINAI Peter</b><br>(for Sida)  | “Diagnosis of Organisations in Development Co-operation. Guidelines for Application of the Staircase Model” August 1996                  |
| <b>BABASHOLA M.</b><br>(for UNDP)  | “Building Local Capacities for Managing Development”   |
| <b>GTZ / BMZ</b><br>(Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit / Ministry for Economic Cooperation and Development)   | “Capacity Development within NGOs through Training of Consultants for Organisational Development in Africa: A Case Study”, November 1996 |
| <b>JICA, Ministry of Foreign Affairs, FASID</b><br>(Japan International Co-operation Agency / Foundation for Advanced Studies on International Development)) | “Sharing Experiences of Technical Co-operation - Institutional Development in Asia”, December 1992                                       |
| <b>JICA</b>  | The Need for a Heightened Project-Management Emphasis on Institutional Development”, March 1994  |
| <b>MINISTRY FOR FOREIGN AFFAIRS OF FINLAND</b>   | “Ownership in the Finnish Aid Programme” Report 1996:3   |
| <b>MOORE Mick, STEWART Sheelagh, HUDOCK Ann</b><br>(for Sida)  | “Institution Building as a Development Assistance Method. A Review of Literature and Ideas”. Sida Evaluation Report. 1995                |
| <b>MUCHUNGUZI Dennis A.K., MILNE Scott D.</b><br>(for CIDA)  | “Perspectives from the South: A Study on Partnership”, June 1995   |
| <b>UNDP</b>  | “The Programme Approach; from technical cooperation projects to programme support interventions”   |
| <b>WORLD BANK</b>  | “Performance Indicators for Technical Assistance Operations. A First Edition Note”, January 1996   |