

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS



2012 | STRATÉGIES ET ORIENTATIONS

LA COOPÉRATION LUXEMBOURGEOISE

LËTZEBUERGER ENTWÉCKLUNGSZESUMMENARBECHT



GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Affaires étrangères

Direction de la coopération au développement

SOMMAIRE

1. Introduction	3
2. Qu'entend-on par capacités, institutions, renforcement des capacités et institutions ?	4
3. Le cadre référentiel international	6
A. Le consensus sur l'aide et les capacités	6
B. Un défi majeur pour la Communauté internationale	7
4. Contexte luxembourgeois	8
5. Les orientations politiques nationales	9
6. Plan d'action	10
A. L'importance du dialogue stratégique	10
B. Le renforcement des institutions et des capacités dans le cycle des projets et programmes	11
C. Le renforcement des capacités dans les évaluations de la Direction de la Coopération et de l'Action humanitaire	12



1. INTRODUCTION

“ Faute de capacités solides – c’est-à-dire d’institutions, de systèmes et d’experts locaux – solides, les pays en développement ne peuvent pleinement faire leurs, ni gérer les processus de développement. Nous sommes convenus dans la Déclaration de Paris que la responsabilité du renforcement des capacités incombe aux pays en développement, les donateurs jouant uniquement un rôle d’appui. ”

(Programme d’Action d’Accra, 2008)

Pourquoi faut-il s’intéresser au renforcement des capacités ? Tant les organismes d’aide que les pays en développement en sont convaincus : les contraintes en matière de capacités institutionnelles, organisationnelles et humaines constituent un obstacle majeur à un développement humain durable. Faute de capacités nationales suffisantes, les efforts déployés par de nombreux pays comptant parmi les plus démunis ont peu de chances d’aboutir malgré l’ampleur des ressources d’aide qui leur sont consacrées.

Ce document présente la stratégie de la Coopération luxembourgeoise en matière de renforcement des capacités. Il s’adresse tout particulièrement aux personnels de terrain œuvrant dans le domaine de la coopération au développement. La stratégie est établie à partir des définitions, concepts (Encadré 1) et enseignements tirés de l’expérience des pays Membres du Comité d’aide au développement (CAD) de l’OCDE et de la Commission européenne (CE). La Coopération luxembourgeoise partage avec ses pairs l’ambition d’accroître l’efficacité de l’aide destinée au renforcement des capacités, notamment en améliorant ses propres modes d’intervention.



2. QU'ENTEND-ON PAR CAPACITÉS, INSTITUTIONS, RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DES INSTITUTIONS ?

Il n'existe pas de définition universelle des concepts utilisés en relation avec les institutions, les organisations, les capacités ou le renforcement des capacités. Le CAD définit les capacités comme « l'aptitude des personnes, des organisations ou/et d'une société toute entière à gérer leurs affaires avec succès au fil du temps » (OCDE, 2006). La définition de la Commission européenne est proche de celle du CAD : « la capacité d'accomplir des tâches et de produire des résultats, d'identifier et de résoudre des problèmes et de faire des choix en connaissance de cause. » (CE, 2005).

En faisant le point sur l'expérience accumulée dans le domaine du développement depuis 50 ans (OCDE, 2006), le CAD nous informe que les donneurs comme les pays partenaires ont eu tendance à considérer le renforcement des capacités comme un processus essentiellement technique ou comme un transfert de connaissances et de modèles institutionnels du Nord vers le Sud. L'appropriation et la prise en main à l'échelon local ont été négligées et le contexte politique et institutionnel plus large dans lequel s'inscrivent les efforts de renforcement des capacités a été négligé. Pour renforcer les capacités, il ne suffit pas d'améliorer les connaissances et les compétences des individus. En réalité, le renforcement des capacités est très largement subordonné à la qualité et à la gouvernance des organisations au sein desquelles les individus travaillent. Les activités menées par ces organisations sont elles-mêmes influencées par l'environnement général, entre autres les structures de l'autorité et du pouvoir et les institutions.

Pour relever le défi posé par le renforcement des capacités, le CAD tire les conclusions suivantes :

- le renforcement des capacités – c'est-à-dire le processus par lequel les capacités sont libérées, améliorées et préservées – va bien au-delà des approches de la coopération technique et de la formation qui ont été associées par le passé à la « mise en place des capacités ». La capacité d'un pays d'utiliser à bon escient du personnel qualifié est fonction des incitations générées par les organisations (par exemple, le niveau des salaires, les conditions d'emploi et de rétention du personnel, etc.) et de la gouvernance ;
 - le renforcement des capacités est nécessairement un processus de changement endogène qui va au-delà de la connaissance des questions techniques et des principes généraux sur les organisations. Il ne saurait être importé. Les organismes d'aide dont la mission est de soutenir le renforcement des capacités devraient être à la pointe du mouvement en faveur de l'appropriation au niveau local des initiatives en matière de changement ;
 - au niveau des organisations, il est possible de recenser des facteurs propres à favoriser le succès en matière des capacités. Ceci justifie des actions ciblées sur certaines organisations dans des situations dans lesquelles la gouvernance est dans l'ensemble peu prometteuse.
- l'aptitude des individus et des organisations à définir et à réaliser leurs objectifs concerne trois niveaux : individuel, organisationnel et l'environnement général. Ces niveaux sont interdépendants et impliquent que l'on se préoccupe de l'économie politique du changement en général tout en considérant le renforcement des capacités comme un défi particulier et un angle d'attaque distinct des efforts plus vastes visant l'État ou la bonne gouvernance ;





Le renforcement des capacités et des institutions : Termes clés

Renforcement des capacités : processus par lesquels les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil du temps.

Appui au développement ou au renforcement des capacités : actions entreprises par les partenaires (nationaux ou extérieurs) pour accompagner, faciliter ou catalyser le développement des capacités et les processus de changement qui s'y rattachent.

Institution : arrangements formels (constitution, lois, règles, accords, organisations) ou informels (codes, conventions, plateformes, réseaux), structurant les interactions entre acteurs et qui persiste au cours des ans en servant des objectifs valorisés collectivement.

Développement institutionnel : création ou renforcement d'un réseau d'organisations pour générer, allouer ou utiliser efficacement des ressources humaines, matérielles ou financières en vue d'atteindre des objectifs spécifiques de manière durable. Le développement institutionnel vise une meilleure insertion des interventions de développement dans l'environnement dans lesquels les organisations et les institutions jouent un rôle.

Organisation : ensemble de personnes et/ou de groupes qui poursuivent un ou plusieurs objectifs communs et qui s'organisent pour les réaliser.

Renforcement organisationnel : dans le contexte d'une intervention de développement, mesures pour améliorer les capacités d'une organisation d'exécuter des activités choisies tout en cherchant à réaliser les objectifs de cette intervention.

Coopération technique : Apport de savoir-faire sous forme de personnel à court ou long terme, de formation et de recherche, de dispositions de jumelage, d'appui par les pairs et des coûts associés.

Sources : OCDE, Commission européenne et MDF Training and Consultancy



3. LE CADRE RÉFÉRENTIEL INTERNATIONAL

A. Le consensus sur l'aide et les capacités

Les rapports de la Commission économique pour l'Afrique de l'Organisation des Nations unies, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, l'examen de la mise en œuvre de la Déclaration du Millénaire, le Programme d'Action d'Accra et le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement, sont sans équivoques : le renforcement des capacités constitue l'un des principaux enjeux du développement, tant pour les donateurs que pour les pays partenaires, et une composante essentielle de l'efficacité du développement. C'est aussi un élément clé pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), y compris dans les situations de conflit et de fragilité.

La Déclaration du Millénaire (2000) propose de renforcer, dans tous les pays, les capacités nécessaires pour appliquer les principes et pratiques de la démocratie et du respect des droits de l'homme, y compris les droits des minorités, et d'aider l'Afrique à se doter des capacités voulues pour freiner la propagation de la pandémie du VIH/sida et d'autres maladies infectieuses.

La Déclaration de Paris (2005) souligne la nécessité d'accroître sensiblement le soutien apporté aux efforts conduits par les pays partenaires pour renforcer la gouvernance et améliorer la performance des politiques au regard du développement (Encadré 2). La Déclaration préconise de faire du renforcement des capacités un objectif explicite des stratégies nationales de développement et de lutte contre la pauvreté. Le processus doit être géré de l'intérieur d'un pays, s'appuyer sur des analyses techniques rigoureuses et s'adapter à l'environnement social, politique et économique général.

Le Programme d'Action d'Accra (2008) incite les pays partenaires à recenser de façon systématique les domaines qui requièrent des capacités pour assurer l'exécution et l'acheminement des services à tous les niveaux (national, international, sectoriel et thématique) et à définir des stratégies visant à satisfaire leurs besoins. Les donateurs sont invités à étoffer leurs propres capacités et compétences afin de mieux répondre à la demande d'appui exprimée par leurs partenaires. Dans

Le renforcement des capacités dans la Déclaration de Paris de 2005

La capacité de planifier, gérer et mettre en œuvre les politiques et programmes et de rendre compte de leurs résultats est un élément essentiel pour la réalisation des objectifs de développement, depuis l'analyse et le dialogue jusqu'à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation. Le renforcement des capacités est une responsabilité qui revient aux pays partenaires, les donateurs ayant un rôle de soutien.

Les pays partenaires s'engagent à :

- intégrer des objectifs spécifiques de renforcement des capacités dans leurs stratégies nationales de développement et suivre leur mise en œuvre par le biais, en tant que de besoin, de stratégies de renforcement des capacités placées sous la conduite des pays.

Les donateurs s'engagent à :

- aligner le soutien qu'ils apportent (qu'il s'agisse d'analyses ou d'aides financières) sur les objectifs et les stratégies des partenaires en matière de renforcement des capacités, utiliser efficacement les capacités existantes et harmoniser en conséquence leur programme d'appui au renforcement des capacités.

Source : Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005)

ce processus la coopération technique n'est perçue que comme un moyen parmi d'autres de renforcer les capacités.

Le Partenariat de Busan pour le développement (2011) plébiscite la pluralité des approches de la coopération pour le développement et l'indépendance progressive des pays en développement à l'égard de l'aide. Ce partenariat suggère de mobiliser tous les efforts pour renforcer les fonctions essentielles de l'État de même que les politiques et pratiques des donateurs pour faciliter l'effet de levier sur les ressources d'aide. Les efforts et les investissements doivent produire un effet





durable sur la réduction de la pauvreté et des inégalités, le développement pérenne ainsi que le renforcement des capacités des pays en développement.

B. Un défi majeur pour la Communauté internationale

Le renforcement des capacités pose un défi majeur à la communauté internationale. Selon le CAD, environ 25 milliards de dollars par an sont destinés à la coopération technique censée renforcer les capacités des pays partenaires. Malgré l'ampleur des ressources, les résultats des évaluations confirment que le renforcement durable des capacités demeure l'un des objectifs pour lesquels les progrès réalisés sont les plus faibles, loin derrière les progrès accomplis dans le renforcement des infrastructures, l'amélioration de la santé publique et la réduction de la mortalité infantile.

La Déclaration de Paris ne s'y est pas trompée puisqu'elle consacre l'un de ses objectifs et deux indicateurs de performance au renforcement des capacités (Encadré 3). Le suivi de la Déclaration offre un cadre commun à tous les partenaires pour la mise en œuvre de l'agenda sur l'efficacité de l'aide. Depuis 2006, les enquêtes du CAD sur les indicateurs constituent le point de référence officiel pour mesurer les progrès accomplis¹.

Les engagements pris en faveur de l'efficacité de l'aide, notamment en termes d'appropriation et d'harmonisation,

ont abouti à des changements prometteurs dans la manière dont la coopération technique et les modalités d'exécution des projets sont organisées. Progressivement, la coopération technique suit la tendance générale de l'alignement de l'aide - notamment dans le cadre des approches sectorielles - et les gouvernements des pays partenaires mènent le dialogue sur les modalités d'exécution des projets. Les conditions permettant une appropriation réelle de l'aide sont donc en cours d'amélioration dans bon nombre de pays.

Il reste cependant beaucoup à faire pour accroître l'efficacité de la coopération technique et des modalités d'exécution en termes de développement durable et, en particulier, de contribution au développement des capacités des pays partenaires. Dans le Programme d'Action d'Accra, le soutien au renforcement des capacités fourni par les donateurs doit obéir à la demande et être conçu de telle sorte qu'il favorise l'appropriation par les pays. À cette fin, « pays en développement et donateurs :

- opéreront une sélection et une gestion concertée des activités de coopération technique ;
- encourageront le recours à des sources locales et régionales d'approvisionnement, y compris dans le cadre de relations de coopération Sud-Sud, pour la coopération technique. »

C'est en vue de réformer ses modalités d'intervention que la Commission européenne a rédigé sa Stratégie-cadre et ses Lignes directrices pour une coopération technique plus efficace. Ces documents servent également de référence aux États membres.

¹ Voir www.oecd.org/dac/effectiveness et en particulier www.oecd.org/document/6/0,3343,en_2649_3236398_18638150_1_1_1_1,00.html

Encadré 3. Objectif 4 de la Déclaration de Paris : renforcer le développement des capacités par un soutien coordonné

Coopération technique

Apport de savoir-faire sous forme de personnel à court ou long terme, de formation et de recherche, de dispositions de jumelage, d'appui par les pairs et des coûts associés.

Indicateur 4 : « 50 % des apports de coopération technique sont mis en œuvre dans le cadre de programmes coordonnés conformes aux stratégies nationales de développement » à l'horizon 2010

Unité parallèle d'exécution de projets

Une unité d'exécution de projets est dite parallèle lorsqu'elle est créée et fonctionne en dehors des structures institutionnelles et administratives du pays, sous contrôle d'un donneur.

Indicateur 6 : « réduire de deux tiers le nombre d'unités parallèles d'exécution des projets » à l'horizon 2010

4. LE CADRE LUXEMBOURGEOIS

L'appui de la Coopération luxembourgeoise en matière de renforcement des capacités trouve sa base légale dans la loi du 6 janvier 1996 sur la coopération au développement telle que modifiée, plus précisément dans ses Articles 1, 2 et 4 :

Article 1 : L'objectif principal en matière de coopération au développement est la réduction et, à terme, l'éradication de la pauvreté, à travers le soutien au développement durable sur le plan économique, social et environnemental des pays en développement.

L'action humanitaire a pour objectif de répondre à des situations qui ont pour origine des catastrophes naturelles et des crises créées par l'homme. Elle peut intervenir à titre préventif, en réponse à l'urgence humanitaire et pour permettre la transition de l'urgence vers la coopération au développement.

Le Grand-Duché de Luxembourg respecte les engagements et tient compte des objectifs qu'il a agréés dans le cadre des Nations unies et des autres organisations internationales compétentes.

Article 2 : Il est créé un Fonds de la Coopération au développement dénommé ci-après le « Fonds ». Il a pour mission de contribuer au financement de la coopération au développement en faveur des populations des pays en développement au moyen :

- de la coopération bilatérale ;
- de la coopération régionale ;
- de la coopération avec les organisations internationales ;
- de la collaboration avec les organisations non gouvernementales de développement agréées au sens de l'article 7.

Ce financement peut inclure des programmes de renforcement des capacités et d'assistance technique, y compris des frais en relation avec le recrutement d'agents de la coopération et de coopérants ainsi que la formation de boursiers et de stagiaires.

Article 4 : Sauf décision motivée du Gouvernement en conseil et sur avis du comité interministériel prévu à l'article 50 de la présente loi, le fonds (de la coopération au développement) peut intervenir en faveur des populations des pays en développement

1) dans les secteurs suivants :

- l'action sociale, y compris la santé, l'habitat, l'éducation et la formation professionnelle ;
- l'agriculture et la sécurité alimentaire ;
- l'eau et l'assainissement ;
- la coopération économique, financière et industrielle ;
- la coopération dans le domaine de l'environnement ;
- la coopération culturelle et scientifique ;
- l'éducation au développement.

2) selon les approches transversales suivantes :

- la promotion des droits de l'homme ;
- le renforcement de la bonne gouvernance, y inclus la démocratie participative ;
- la dimension de genre ;
- le développement local intégré.

Le Fonds peut servir au financement de programmes pluriannuels à négocier avec les pays partenaires ou des acteurs de coopération au développement spécialisés, par des aides directes, par le financement ou le cofinancement de programmes ou des projets d'organismes publics ou privés, nationaux ou internationaux.

Il peut intervenir dans la forme d'investissements ou d'études à effectuer au sujet des formes d'investissement.



5. LES ORIENTATIONS POLITIQUES NATIONALES

Le Grand-Duché de Luxembourg s'est engagé à contribuer à la réalisation des OMD et à mettre en œuvre les principes de la Déclaration de Paris, le Programme d'Action d'Accra et, plus récemment, le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement.

La Déclaration sur la politique de coopération et d'action humanitaire, présentée à la Chambre des députés le 23 mars 2000, faisait déjà le lien entre renforcement des capacités, appropriation et développement durable :

« Nous mettons un accent particulier sur le transfert du savoir, sur la formation et le développement des capacités professionnelles et de gestion dans les pays en développement. La durabilité de nos projets est à ce prix, de même que leur appropriation par les pays et les gouvernements partenaires. Nous ne pouvons que nous joindre à la déclaration d'Amartya Sen, Prix Nobel de l'Économie, selon lequel le développement au XXI^e siècle sera fondé moins sur la matière que sur l'intelligence, sur l'éducation et sur la connaissance ».

Des déclarations plus récentes soulignent l'importance des capacités nationales ou locales, le plus souvent dans le contexte restreint de l'appui luxembourgeois à la formation professionnelle.

Les programmes indicatifs de coopération (PIC) de première et de deuxième génération contiennent une ou plusieurs références, selon le cas, aux capacités locales, que ce soit en rapport aux projets de planification des systèmes de santé, d'appui à la formation professionnelle ou aux organisations paysannes ou dans le cadre de l'appui à la décentralisation et la gouvernance locale. Les PIC de troisième génération, élaborés à partir de 2010, sont plus explicites sur le renforcement des capacités et y consacrent une section.

Par ailleurs, ces dernières années la Coopération bilatérale luxembourgeoise a sensiblement évolué en réponse aux engagements internationaux, notamment sur l'efficacité de l'aide. Il ne s'agit plus d'obtenir des résultats ponctuels ou isolés sous la seule responsabilité du Luxembourg, mais de contribuer aux efforts pilotés par les pays partenaires dans un esprit d'appropriation et de responsabilité mutuelle. Il ne s'agit plus de réaliser des investissements identifiables à la seule Coopération

luxembourgeoise mais de joindre les efforts à ceux des autres coopérations bilatérales et multilatérales face à un besoin exprimé par le pays partenaire.

Face à cette évolution, la Coopération luxembourgeoise soutient l'approche selon laquelle les pays partenaires sont à la fois à l'origine de la demande et responsables des processus de renforcement des capacités. Elle souscrit pleinement à l'harmonisation des appuis apportés par les donateurs pour renforcer les capacités de ces pays et s'efforce d'étoffer ses propres compétences en la matière.

Enfin, la Coopération luxembourgeoise reconnaît la pluralité des approches de la coopération au développement. Elle pratique la coopération triangulaire en faveur d'un nombre limité de pays partenaires et souscrit pleinement à la coopération Sud-Sud¹. Le Luxembourg est prêt à œuvrer avec ses partenaires pour consolider les réalisations et les innovations auxquelles ces approches donnent lieu et à en tirer des enseignements pour sa propre coopération.

¹ Pour une discussion sur la coopération triangulaire et la coopération Sud-Sud, se reporter au document de l'OCDE « Triangular Co-operation and Aid Effectiveness : Can triangular co-operation make aid more effective ? » (2009) et au document élaboré à Busan lors du 4^{ème} Forum à Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide (29 novembre-1 décembre 2011) intitulé « Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement ».

6. PLAN D'ACTION

A. L'importance du dialogue stratégique

Le dialogue stratégique fait partie intégrante de l'approche de la Coopération luxembourgeoise. Il est mené en continu avec les autorités des pays partenaires au niveau central et décentralisé et il est institutionnalisé grâce aux Commissions annuelles de partenariat. Le dialogue permet aux pays partenaires d'exprimer leurs besoins et priorités, y compris en matière de capacités et de décider conjointement avec la Coopération luxembourgeoise de la nature et des modalités d'appui pour répondre à ces besoins et priorités.

Les représentants de la Coopération luxembourgeoise poursuivront le dialogue sur le renforcement des capacités avec les autorités des pays concernés, y compris dans les situations de fragilité, de même qu'avec les représentants des coopérations bilatérales et multilatérales qui travaillent dans les mêmes pays et les représentants des organisations non-gouvernementales luxembourgeoises ou nationales. Les tables rondes globales ou sectorielles dans les pays partenaires de même que les groupes de travail entre le ministère des Affaires étrangères et les ONG luxembourgeoises, servent de mécanismes de consultation et de coordination dans ce domaine.

B. Le renforcement des institutions et des capacités dans le cycle des projets et programmes

La prise en compte du renforcement des capacités débute dès la programmation et se poursuit tout au long du cycle des projets et des programmes.

1^{re} étape : La programmation et l'identification

Tous les PIC réservent une section au renforcement des capacités. Au cours de la phase d'identification, les agents de la Direction de la coopération et les autorités des pays partenaires vont identifier les secteurs et le type d'appui à apporter en accord avec les priorités nationales et les axes stratégiques énoncés dans le PIC. Il est important à ce stade que toute demande d'appui au renforcement des capacités soit explicitement formulée et que la volonté de la contrepartie d'améliorer les capacités soit confirmée.

Au terme de la phase d'identification, les agents de la Coopération luxembourgeoise doivent être en mesure de déterminer si les questions relatives au renforcement institutionnel et des capacités ont été suffisamment abordées et intégrées. Les enjeux institutionnels (ou défis, réformes ou changements) auxquels les « capacités » à développer doivent se référer et le niveau (société, organisation, individu) sur lequel il faut agir prioritairement, devront être clairement identifiés.

En tant que responsables de leurs processus de changement, les pays partenaires doivent s'appuyer sur leurs propres cadres de référence (loi, décret, stratégie nationale selon le cas) pour gérer ces processus « de l'intérieur » et sur des analyses rigoureuses. Il est recommandé qu'une analyse institutionnelle soit réalisée avant de s'impliquer dans un secteur². Cette analyse sous-tend tout type de soutien et grâce à elle, les parties prenantes partagent la même compréhension des enjeux et des facteurs qui peuvent promouvoir ou au contraire, inhiber le changement. Les informations recueillies au cours de l'analyse serviront à élaborer la stratégie d'intervention visant les capacités et les institutions, que ce soit dans le cadre d'un projet ou d'un programme.

La Coopération luxembourgeoise peut aider les autorités nationales à organiser et à conduire le processus de l'analyse institutionnelle, si nécessaire avec l'appui de son agence de développement et en collaboration avec d'autres donneurs. Il est indispensable de déployer suffisamment d'efforts et de consacrer suffisamment de temps pour impliquer les autorités concernées et de faire bon usage des analyses déjà réalisées, quitte à les actualiser.

Les possibilités d'harmoniser les interventions de la Coopération luxembourgeoise avec celles des autres donneurs impliqués dans les mêmes secteurs doivent être identifiées à ce stade et précisées dans le document de projet.

² Voir, entre autres, le document « Analyse institutionnelle et développement des capacités, Pourquoi et comment ? » de la Commission européenne (Septembre 2005).





2^e étape : La formulation des projets et programmes

L'analyse institutionnelle sert de toile de fonds à la formulation des interventions financées par la Coopération luxembourgeoise. Une fois que celles-ci sont identifiées, le ministère des Affaires étrangères demande à l'agence de développement (en général LuxDev pour les interventions bilatérales, dans certains cas une institution multilatérale ou une ONG) de formuler l'appui. Dans le cas où une analyse institutionnelle a été réalisée, elle sera transmise à LuxDev avec le mandat de formulation. Cette analyse peut être approfondie et complétée par les analyses organisationnelles des partenaires principaux avec lesquels l'Agence est amenée à coopérer suivant différentes modalités, dont les Accords de Partenariat opérationnels. Là où plusieurs donneurs sont impliqués dans le même secteur, une analyse conjointe est fortement recommandée.

Les efforts visant le renforcement des capacités font l'objet d'un chapitre dans le document de projet ou de programme.

Dans le cas de projets mis en œuvre par LuxDev, la formulation devra s'appuyer sur le « Guide pour les projets sectoriels » de l'agence de développement. Dans le cas de programmes, les critères de l'OCDE et de la Commission européenne en matière d'approche sectorielle³ serviront de guide. Dans les deux cas le renforcement des capacités est l'un des critères clés du développement durable.

3^e étape : L'instruction des projets et programmes

Le document de projet ou de programme est soumis au ministère des Affaires étrangères pour instruction. A ce stade, les chargés de programme évaluent la qualité globale du document et doivent être en mesure de confirmer que :

- le renforcement des capacités est explicitement intégré aux niveaux appropriés du cadre logique des

³ Ces critères sont les suivants : (i) Le cadre macro-économique du pays concerné ; (ii) la politique et stratégie sectorielle ; (iii) le budget sectoriel et le cadre des dépenses à moyen terme ; (iv) le cadre de coordination du secteur ; (v) le cadre institutionnel et le niveau des capacités existantes ; (vi) le dispositif du suivi des performances et (vii) le dispositif de gestion des finances publiques. Voir les Lignes directrices de la Commission européennes sur l'appui aux programmes sectoriels et <http://www.oecd.org/dac/effectiveness>.

interventions de l'agence responsable de la mise en œuvre, y compris dans le suivi et l'évaluation ;

- l'analyse institutionnelle initiale réalisée au cours des phases de programmation et d'identification a été actualisée et approfondie si nécessaire ;
- les profils des consultants/experts à recruter dans le cadre de l'appui luxembourgeois incluent des compétences en matière de renforcement des capacités (par ex. en réforme institutionnelle, gestion des affaires publiques, réforme administrative etc.). Les autorités concernées des pays partenaires sont invitées à participer à la rédaction des termes de référence de ces consultants et experts, à leur sélection et à l'évaluation de leurs performances. Les recommandations de ces évaluations doivent être traduites en actions concrètes.

4^e étape : La mise en œuvre des projets et programmes

Le respect des étapes précitées assure une meilleure prise en compte du renforcement des capacités au niveau de la mise en œuvre des projets et des programmes financés par la Coopération luxembourgeoise et contribue à assurer la pérennité des efforts de développement.

C. Le renforcement des capacités dans les évaluations de la Direction de la Coopération et de l'Action humanitaire

Le service « contrôle de qualité » de la Direction de la coopération au développement du ministère des Affaires étrangères évalue régulièrement ses programmes indicatifs de coopération et ses accords-cadres avec les ONG. Elle effectue également des évaluations ponctuelles au gré des besoins. Le renforcement des capacités devra être progressivement intégré dans les termes de référence de ces évaluations externes et les équipes d'évaluateurs devront être compétentes en la matière. Une fois validées, les conclusions et recommandations de ces évaluations devront être disséminées et partagées avec les partenaires et autres acteurs concernés avant d'être traduites en actions pour la Coopération luxembourgeoise.



BIBLIOGRAPHIE

Baser, H. & Morgan, P. (2008), *Capacity, Change and Performance, Study report, European Centre for Development Policy Management (ECDPM)*, April, Maastricht.

Commission européenne (2005), *Analyse institutionnelle et développement des capacités, Pourquoi et comment ?*, Document de référence N°1, septembre, Bruxelles.

Commission européenne (2007), *Appui aux programmes sectoriels – Couvrant les trois modalités de financement : appui budgétaire sectoriel, fonds communs et procédures spécifiques de la Commission européenne*, Lignes Directrices N°2, juillet, Bruxelles.

Commission européenne (2008), *Réformer la coopération technique et les unités d'exécution des projets pour l'aide extérieure de la Commission européenne*, Stratégie-cadre, juillet, Bruxelles.

Commission européenne (2009), *Pour une coopération technique plus efficace*, Lignes directrices N°3, mars, Bruxelles.

ECDPM (2004), *Renforcement des capacités au niveau méso*, Capacity.org N°22, juillet, Maastricht.

ECDPM (2008), *Capacity change and performance - Insights and implications for development cooperation*, Policy Management Brief N°21, December, Maastricht.

Land, T. Hauck & V. →Baser, H. (2008), *Efficacité de l'aide et apport des personnels AT : améliorer les pratiques*, Notice de gestion des politiques de développement, ECDPM, N°20,- mai 2008, Maastricht.

Land, T. Hauck & V. →Baser, H. (2009), *Capacity change and performance – Capacity development: between planned interventions and emergent processes – Implications for development cooperation*, Policy Management Brief N°22, ECDPM, March, Maastricht.

Lopes, C. →Theisohn, T. (2003), *Ownership, Leadership and Transformation: Can we do better for capacity development?* UNDP, New York.

LuxDev (2010), *Guide – Processus de formulation, Cadre logique et coûts*, 25 mars 2010, Luxembourg.

OECD/DAC (2006), *Enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris – Doc.5 : Définitions et précisions, version finale* (2 mai), Paris.

OECD/DAC (2006), *Relever le défi pose par le renforcement des capacités: Évoluer vers de bonnes pratiques*, Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, OCDE, Paris.

OECD/DAC (2009), *Managing Aid – Practices of DAC Member Countries*, OECD, Paris.

OCDE (2009), *Triangular Co-operation and Aid Effectiveness – Can triangular co-operation make aid more effective ?* OECD, Paris.

World Bank (2008), *Public sector reform: What works and why? An IEG Evaluation of World Bank support*, Independent evaluation group, Washington D.C.

Sites Web

www.oecd.org/dac/capacitydevelopment

www.oecd.org/dac/effectiveness/actionplans

www.oecd.org/dataoecd/30/23/36446406-doc

www.capacity.org

www.train4dev.net/

www.ecdpm.org



Notes

Notes



STRATÉGIE GÉNÉRALE



AGRICULTURE ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE



ACTION HUMANITAIRE



COMMUNICATION



DÉVELOPPEMENT LOCAL



EAU ET ASSAINISSEMENT



ÉDUCATION - Formation et Insertion professionnelles



ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE



ÉVALUATIONS



GENRE



GOVERNANCE



MICROFINANCE



RENFORCEMENT DES CAPACITÉS



SANTÉ

DIRECTION DE LA COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

6, rue de la Congrégation | L-1352 Luxembourg

Tél. : [352] 247-82351 | Fax : [352] 46 38 42

<http://cooperation.mae.lu>