

### Comment procéder aux améliorations ?

Une décision de principe doit être prise sur l'orientation et l'étendue souhaitées des mesures à prendre. L'établissement d'un **agenda politique** clair et concis constitue une première étape. Un comité de réflexion de haut niveau représentant les acteurs essentiels en assumerait la responsabilité. Ce Comité devrait rédiger un plan d'action et prévoir l'accompagnement de son exécution.

Le **plan d'action** établirait une distinction entre l'amélioration des facteurs structurels d'une part et culturels d'autre part. Jusqu'à présent et ce, y compris pour la réforme elle-même, toute l'attention a été portée aux facteurs structurels, laissant de côté les facteurs culturels. Il se peut toutefois que des habitudes ancrées subsistent dans des structures nouvelles, et c'est précisément là que réside un des problèmes qu'a rencontrés la réforme.

Retenons pour terminer une leçon vitale que l'on peut tirer de cette réforme, à savoir la nécessité absolue qu'il y a de garantir **l'accompagnement** et le **soutien**, le **suivi** et les **corrections en temps voulu** au fur et mesure que s'installe la mise en œuvre du processus de changement et du plan d'action

SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement

Service de l'évaluation spéciale de la Coopération au Développement  
15, rue des petits Carmes  
B-1000 Bruxelles  
+32 (2) 501.38.34  
SES-DBE@diplobel.fed.Be

[www.Diplomatie.Be](http://www.Diplomatie.Be)  
[www.dgcd.be](http://www.dgcd.be)

## Évaluation de la coopération au développement bilatérale directe, 1999-2005



L'accord de gouvernement de 2003 prévoyait l'évaluation des réformes introduites en 1999 dans le fonctionnement de la coopération belge au développement. Deux points noirs sont apparus : d'une part les relations tendues entre la DGCD et la CTB et les tensions au sein de la DGCD entre le Siège et le terrain.

L'évaluation révèle de sérieux problèmes quant à l'efficacité organisationnelle de la coopération bilatérale directe belge et à l'alignement sur la nouvelle perspective internationale qui fait du pays partenaire l'acteur principal de son propre développement. Une autre source de préoccupation provient du fait que la part de la coopération bilatérale directe sur le total de l'APD reste notablement à la traîne. La présente évaluation souhaite susciter un sentiment d'urgence qui permette de renverser la situation de manière définitive.

L'évaluation concerne la période de 1999 à 2005. Entre-temps, la DGCD et la CTB ont pris des initiatives qui correspondent à plusieurs recommandations de l'évaluation : la relation entre la DGCD et la CTB est aujourd'hui définie dans le troisième Contrat de gestion; la remise sur pied du Comité mixte DGCD-CTB facilite la collaboration entre les deux organismes; la DGCD développe une politique du personnel adéquate, la DGCD renforce son rôle stratégique et de coordination et un suivi axé sur les résultats plutôt que sur les activités est mis en place. Les réponses des directeurs de la DGCD et la CTB sont annexées au rapport..

## Ce qui doit changer

### 1. Le renforcement de la fonction politique de la DGCD

Cet impératif exige à la fois une **nouvelle méthode de travail et une nouvelle culture d'organisation** qui permette à la DGCD de développer une vision à long terme de la coopération au développement, et de prendre au sérieux sa mission de préparation de la politique à suivre ainsi que son rôle de contrôleur de la politique adoptée. Condition préalable à ce travail, une **politique du personnel adéquate** doit déboucher sur une expertise en termes de contenu concernant les secteurs, les thèmes et les modalités d'aide.

Dans la mesure où ils sont maintenus au titre d'instruments de la coopération au développement, les **notes stratégiques pays et les programmes indicatifs de coopération** doivent contribuer à améliorer la définition des orientations de la politique, ainsi qu'à aligner la coopération belge sur la perspective internationale.

Ce n'est qu'alors qu'il sera possible de passer à une **répartition claire des tâches** entre la DGCD et la CTB (e.a. concernant la participation au dialogue politique).

### 2. Développement de **niches** belges au sein de la nouvelle perspective internationale

La Belgique se distingue entre autres par la concentration de sa coopération au développement dans la région des Grands Lacs. Ses pays partenaires comptent différents **états fragiles**. Cet état de fait permet de focaliser encore plus la politique belge et le rôle de la Belgique en fonction des besoins spécifiques de ces états, en opérant une concentration sectorielle basée sur l'expérience (secteur de la santé) ou orientée sur le niveau de gestion (justice, bonne gestion, décentralisation, etc.).

### 3. Un plus grand ciblage sur les **états partenaires** et **approche axée sur les résultats**

Le système belge s'est jusqu'à présent orienté avant tout sur lui-même, l'aide belge dispose d'un **degré de prévisibilité limité** et, en raison de la prépondérance de l'aide par projet, le «ownership» s'opère surtout au niveau local. La présente évaluation plaide en faveur d'une approche axée sur les résultats à laquelle s'ajoute l'apport du pays partenaire dans les processus politiques.

### 4. Intensification de la **délégation** des compétences vers le terrain

Une approche plus centrée sur les états partenaires et un meilleur alignement sur le contexte international demandent une **plus grande décentralisation des tâches et des responsabilités** au profit du terrain. Il importe à cet égard d'examiner les possibilités de délégation des compétences décisionnelles au niveau du cadre juridique national mais aussi de vaincre les résistances, pré-

sentes tant au sein de la DGCD que de la CTB, qui n'entendent pas réduire le poids des institutions à Bruxelles. Pour ce qui est du terrain, il serait souhaitable que les attachés tout comme les bureaux de la CTB sur le terrain voient leurs compétences renforcées en termes de contenu. Une clarification serait également nécessaire quant à la répartition des tâches entre l'ambassade et les bureaux de la CTB, e.a. pour ce qui concerne la participation au dialogue politique.

### 5. **Amélioration et systématisation du contrôle**

On constate un certain décalage entre le système de contrôle belge et les exigences formulées par la Déclaration de Paris. Il appartient aux décideurs de haut niveau de prendre la responsabilité d'analyser en profondeur le système actuel et de le réformer. Il convient de mettre en place un système adéquat applicable tant au contrôle ex-ante qu'ex-post, sans oublier de s'attacher à l'harmonisation des systèmes d'évaluation de la qualité de la DGCD et de la CTB, et de formuler des directives claires concernant les exigences de qualité.

### 6. Une meilleure harmonisation du **suivi (monitoring)** et des **systèmes d'évaluation**

La plus-value d'une évaluation et d'un suivi de qualité est appréciée de manière très limitée au sein de la coopération au développement belge. Les priorités sont l'amélioration du feed-back essentiellement sur le plan politique, et un meilleur alignement mutuel des systèmes. On compte actuellement trois systèmes d'évaluation et deux systèmes de suivi applicables à la coopération au développement bilatérale directe qui accusent encore des lacunes au niveau de l'harmonisation mutuelle de leur programmation.

### 7. Amélioration de la **coopération** mutuelle

Le moment est venu, tant à la DGCD qu'à la CTB, que l'on prenne les commandes pour régler la question de la confiance mutuelle entre les deux organisations, qui doit être développée à tous les niveaux et surtout à Bruxelles. Pour ce qui est du terrain, on pourrait envisager de rassembler les bureaux et favoriser l'approche réseaux.

### 8. Revoir la **gestion du personnel** et les **structures organisationnelles**

Outre le **renforcement qualitatif** du personnel de la DGCD et les nouvelles formes de TA à la CTB, adaptées au contexte international, il faut également se concentrer sur la **cohérence entre les deux organismes** si l'on souhaite éviter les doubles emplois sur le plan fonctionnel. Il convient dans le même temps de reporter l'importance accordée à l'interface géographique actuelle de Bruxelles vers une expertise en termes de contenu concernant les secteurs, les thèmes et les modalités d'aide.