

# Résumé

## Cadre d'évaluation

Ce rapport décrit le résultat de la troisième évaluation de la qualité des prestations de la Coopération Technique Belge (CTB), qui a été réalisée dans le cadre du troisième contrat de gestion entre l'Etat belge et la CTB. Sur la base d'un échantillon de 16 projets, cette évaluation se prononce sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. A côté de ces critères, cette évaluation examine trois processus qui déterminent aussi la qualité de la CTB : formulation, supervision et accompagnement, et monitoring et évaluation. L'évaluation a un caractère qui va au-delà du projet et permet d'une part de rendre compte à l'Etat sur la qualité des prestations de la CTB et d'autre part d'améliorer la qualité des prestations de la CTB, en tirant collectivement des leçons des constatations, conclusions et recommandations qui ressortent de cette évaluation.

La sélection des projets retenus englobe huit pays (Afrique du Sud, Mozambique, Tanzanie, Rwanda, Bénin, Mali, Territoires palestiniens et Vietnam). Ainsi – conjointement avec les évaluations de 2007 et 2008 – tous les pays partenaires sont représentés dans l'échantillon des projets. A l'exception d'un seul projet, tous les projets ont été formulés sous le premier et le deuxième contrat de gestion. Tout comme pour les évaluations de 2007 et 2008, des scores sont attribués aux critères d'évaluation et aux processus. Leur intérêt réside dans la possibilité de pouvoir procéder à une **comparaison** au sein d'un grand échantillon de projets. A cet égard, il est important de remarquer que les scores ne sont qu'un outil pour l'évaluation des projets, et non un but en soi. De plus, cette approche garantit que l'esprit des évaluations des années précédentes soit raisonnablement maintenu.

## Analyse des quatre critères d'évaluation

La synthèse de l'analyse transversale des 16 projets résulte en un certain nombre de constatations. Dans ce contexte, il convient de remarquer que l'appréciation des critères d'évaluation n'aborde que dans une moindre mesure le rôle de la CTB, étant donné que la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité s'expliquent par un grand nombre de facteurs (contexte dans le pays partenaire, degré de coopération entre les acteurs concernés, rôle de la DGCD et rôle de la CTB).

- Tous les projets obtiennent de bons scores ou des scores suffisants quant à la **pertinence**, respectivement 4 et 12 projets. Il s'agit du score le plus positif des critères d'évaluation. Les projets recueillent essentiellement des scores positifs pour des points comme le degré d'adéquation avec les stratégies du pays partenaire et de la

Belgique, le fait de répondre aux besoins des bénéficiaires et l'adéquation avec le contexte international, bien que l'adéquation aurait pu être meilleure dans certains cas. Les problèmes se produisent principalement dans la traduction des besoins et des idées en un plan de projet concret et réaliste. Ainsi, la délimitation des groupes-cibles est problématique, ce qui se répercute évidemment lors de l'exécution, où on ne vérifie que rarement qui est effectivement touché, et l'implantation des projets dans le contexte plus large du dialogue sur la coordination entre donateurs et/ou du dialogue sectoriel fait l'objet de remarques. Ces points sont mis en avant dans l'analyse des processus.

- **L'efficacité et l'impact** des projets examinés sont suffisants pour dix des seize projets. Pratiquement tous les projets sont en mesure de réaliser des outputs concrets. En ce qui concerne les résultats et l'impact, les projets peinent toutefois à réaliser leurs ambitions. Cette conclusion différenciée semble suggérer que la CTB, en collaboration avec les partenaires locaux, est bel et bien en mesure de 'fournir' les services et outputs prévus via des activités ciblées, mais qu'il lui manque encore souvent la capacité de prolonger cette combativité opérationnelle dans l'efficacité stratégique. Une hypothèse provisoire est que le niveau du pilotage stratégique peut être amélioré, tant pendant le trajet préliminaire que pendant l'exécution finale, et cette hypothèse se confirme par l'analyse des processus. Il convient toutefois de préciser que la CTB ne peut être tenue pour seule responsable à cet égard. Le renforcement des capacités est encore souvent limité et une vision intégrale, basée davantage sur les organisations et les institutions, fait encore souvent défaut. Les résultats sur le plan des thèmes transversaux recueillent le score le plus faible de tous les aspects examinés. Il manque tant au sein de la CTB que de la DGCD une politique réaliste et la pratique requise pour donner forme à ces thèmes au sein de la coopération.
- Tout comme les années précédentes, l'analyse de **l'efficience** procure un bilan mitigé, avec de nouveau dix des seize projets qui obtiennent un score positif, mais parmi lesquels certains projets recueillent un bon score. Nous observons toutefois quelques aberrances vers le haut et vers le bas, de sorte que la variation est plus grande que pour l'efficacité et l'impact. Là où une inefficience est signalée, il s'agit principalement des conséquences de conflits internes, d'une structure des coûts trop élevée, ou de comptabilités parallèles. Bien que de nombreux projets prennent du retard sur le planning initial, il n'est pas automatiquement question d'inefficacité. Des facteurs sous-jacents, qui ont trait entre autres à l'architecture rigide de la coopération bilatérale belge, semblent jouer un rôle important dans ce contexte et avoir donné lieu en fin de compte à des 'retards efficaces'.
- Dans le domaine de la **durabilité**, le bilan est comparable à celui de 'l'efficacité et de l'impact', bien qu'à présent cinq des dix projets qui obtiennent un score positif recueillent un bon score. Par conséquent, la variation est ici aussi plus grande. Le choix de l'organisation partenaire et l'implantation institutionnelle d'un projet semblent souvent déterminants pour la durabilité. Même des projets moins efficaces peuvent alors générer des effets durables. Les résultats positifs en matière de durabilité socioculturelle et politique entraînent également une meilleure durabilité (même si les résultats sur le plan institutionnel et/ou financier sont faibles). Les

développements positifs dans le contexte institutionnel peuvent aussi jouer un rôle important et permettre à des projets moins efficaces de générer quand même des effets durables, l'inverse étant évidemment aussi valable. Pour finir, le plan du projet s'avère aussi extrêmement déterminant, surtout, dans le sens négatif, si ce plan comporte des erreurs qui peuvent hypothéquer la durabilité. Ces erreurs peuvent avoir trait tant à des choix institutionnels incorrects qu'à des aspects techniques ou économiques.

## Analyse des trois processus sélectionnés

L'analyse des trois processus sélectionnés procure – plus que l'analyse des critères d'évaluation – une vue claire sur la qualité des prestations de la CTB. Il semble toutefois pour chacun des trois processus que le rôle de la CTB ne peut être évalué qu'en relation avec le rôle des autres acteurs, en particulier des acteurs dans les pays partenaires et à la DGCD.

- La **formulation** des projets demeure un maillon faible malgré des signes d'amélioration, et environ la moitié seulement des processus et produits de formulation obtient une évaluation suffisante ou bonne. Une constante dans les recommandations des évaluations précédentes est 'une approche plus stratégique du processus d'identification et de formulation'. Par le passé, on cherchait essentiellement une solution dans l'élaboration de directives et la conception de nouvelles méthodes. La question est cependant de savoir si cela peut résulter dans des produits de formulation de qualité, notamment étant donné qu'il n'existe pas de tradition imposant l'utilisation d'instruments au sein de la CTB. L'évaluation constate qu'il arrive souvent non seulement qu'un processus de formulation participatif doive être réalisé sur la base d'une ou parfois deux brèves missions de formulation par des externes, mais également que des analyses bien structurées sont attendues, qui aboutissent à des plans de projet stricts avec des objectifs précis, des plans d'activité et des indicateurs SMART pour le monitoring et l'évaluation. Voilà qui est très ambitieux. Étant donné que les projets deviennent de plus en plus complexes, il est souvent impossible de satisfaire à de telles exigences dans le cadre existant. Aussi, il en résulte souvent des documents de projet relativement faibles. Au fil des ans, il semble qu'une légère amélioration des formulations se soit produite, mais on n'a pas pu déterminer si cette amélioration était significative sur la base de l'échantillon limité. Par contre, elle donne des pistes pour une amélioration future.
- Le système d'**accompagnement stratégique et de supervision** s'appuie fortement sur le staff du projet et l'AT. Une méthode efficace à condition qu'il y ait suffisamment de **liens en amont et en aval**, mais ceux-ci font parfois défaut dans certains cas. En fait, on peut distinguer deux niveaux de pilotage stratégique, notamment le pilotage stratégique des projets et le pilotage de l'ensemble des projets au niveau du secteur ou du PIC. Au niveau du projet, les relations avec le groupe cible et surtout avec les instituts (partenaires) locaux sont faibles, et les projets sont parfois trop abordés comme des projets **autonomes**, alors que les possibilités des structures mixtes, des institutions partenaires et de la CTB pour rectifier le tir sont souvent minimales. Si le projet ne fournit pas de bonnes informations, il y a peu de

mécanismes permettant un pilotage proactif et la possibilité de tirer des leçons est aussi limitée dans les systèmes peu orientés sur le résultat. Ceci est important tant pour la CTB que pour la DGCD. Au niveau allant au-delà du projet, le manque d'interaction entre la CTB et la DGCD peut affaiblir la position stratégique de la Belgique et lui faire perdre des opportunités de jouer un bon rôle dans le dialogue sectoriel et le dialogue sur les stratégies de développement communes.

- Les constatations concernant l'analyse **du monitoring et de l'évaluation** indiquent que la qualité de ce processus est assez faible, ce qui confirme les constatations des évaluations précédentes. Cela commence par le monitoring, qui est un élément faible. Une multitude de facteurs se trouvent à la base de ce score faible, dont les principaux sont : la faible orientation sur les résultats, l'incapacité d'améliorer les plans de projet souvent faibles, et l'adéquation insuffisante avec les systèmes du pays partenaire. En ce qui concerne l'évaluation, environ la moitié des projets recueillent un score suffisant. Les bons TOR (dans certains cas) et la sélection de bons consultants sont des facteurs qui ont une influence positive sur les évaluations. Plusieurs évaluations à mi-parcours ont contribué à des ajustements dans le bon sens des projets, mais l'utilisation aux niveaux supérieurs des résultats des évaluations de projet est limitée.

L'évaluation des processus fournit une image très mitigée. Dans tous les processus, on peut clairement désigner des points faibles qui concernent sûrement aussi la CTB et dont on ne peut pas supposer d'avance qu'ils aient déjà été suffisamment améliorés. Il est pourtant important de constater que de sérieuses tentatives d'amélioration ont été entreprises par la CTB en collaboration avec d'autres acteurs. Cela devrait constituer un point de départ pour une amélioration future.

## Conclusions et recommandations

Pour finir, plusieurs conclusions sont liées les unes aux autres et placées dans un contexte plus large pour aboutir à des recommandations faisables. A cet égard, il convient de noter que la plus grande partie des projets sélectionnés ont pris forme et ont été démarrés sous des contrats de gestion antérieurs. Toutefois, vu que pratiquement tous les projets étaient encore en cours d'exécution, la pratique actuelle a aussi été intégrée explicitement ou implicitement à l'analyse. Aussi, les constatations et conclusions qui ont seulement trait au passé et qui sont désormais dépassées ne sont pas reprises ici.

### *Conclusion 1 : Des projets pertinents, mais de grandes ambitions et une orientation sur le résultat limitée entravent l'efficacité et la durabilité*

La pertinence des 16 projets obtient le score le plus élevé des critères d'évaluation, mais sur le plan de l'efficacité/impact et de la durabilité, les projets recueillent de moins bons scores. D'un autre côté, les projets recueillent de bons scores en ce qui concerne l'obtention d'outputs directs. Cette conclusion coïncide assez avec la première conclusion de l'évaluation CTB en 2008, formulée comme suit : "Des projets pertinents, mais de grandes ambitions et des moyens limités". Il y a deux sets de facteurs liés qui fournissent l'explication principale à cet égard, notamment : i) un plan de projet faible, lié à un processus d'identification et de formulation problématique; et ii) une pratique d'exécution

peu orientée sur les résultats, notamment en ce qui concerne les résultats aux niveaux supérieurs (résultats).

Ad 1. La CTB joue effectivement un rôle important dans le processus d'identification et de formulation problématique, certainement depuis que la formulation a gagné en importance par rapport à l'identification. Les conditions annexes pour la formulation ne sont pourtant pas déterminées par la CTB, mais des éléments importants sont déjà fixés dans le PIC puis dans l'identification. Bien qu'il était question d'une légère amélioration de la qualité du processus et des produits de formulation, quelques faiblesses fondamentales subsistent, notamment le fait que des analyses complexes doivent être exécutées en peu de temps et qu'une assise doit être créée. Par ailleurs, les acteurs locaux sont de facto peu impliqués dans les décisions importantes du trajet préliminaire. Le processus d'identification et de formulation est relativement ardu, et la Belgique continue de jouer un rôle trop éminent dans le processus, aux dépens de l'ownership local. De plus, il y a une tendance au sein de la CTB de tout définir dans des guides et des directives, de sorte que les ambitions se sont encore élevées. Les évaluations précédentes aboutissaient souvent à un processus de formulation encore plus ardu, mais ce n'est pas l'orientation qui est suivie actuellement. La question est de savoir si, à la lumière de la Déclaration de Paris, un partenariat international ne devrait pas plutôt viser une identification et une formulation plus légères et plus effectives.

Ad 2. La pratique d'exécution peu orientée sur les résultats trouve ses racines dans le plan de projet souvent faible, où les indicateurs SMART pour les résultats font défaut et où des objectifs supérieurs sont définis de manière peu précise, mais il est frappant de constater que cela n'est généralement pas signalé pendant l'exécution du projet. Le pilotage stratégique est davantage orienté sur les inputs et l'affectation des ressources que sur les résultats. On prête tout au plus encore attention aux outputs. L'évaluation du processus de monitoring procure par conséquent un des scores les plus faibles de tous les processus (et critères d'évaluation).

#### *Recommandations pour le court terme pour la CTB :*

- **Poursuivre les améliorations pratiques des processus et produits de formulation.** Une meilleure adéquation du trajet préliminaire avec les analyses contextuelles qui sont liées au processus de planning indicatif. D'autres améliorations pratiques concernent la poursuite de la formation du staff, et une plus grande attention pour la sélection de consultants externes adéquats, tant au niveau international que dans les pays partenaires ;
- **La simplification des directives relatives à la formulation**, de façon à ce que les grandes lignes deviennent claires, alors qu'un travail sur mesure doit être appliqué sur les formulations individuelles ;
- **Des améliorations pratiques des systèmes de monitoring existants**, dans quel contexte il faut vérifier par projet où des améliorations directes sont possibles. Cela évite de longues études détaillées sur les systèmes de monitoring.

#### *Recommandations pour la coopération belge et le quatrième contrat de gestion :*

- **La restructuration partielle du trajet d'identification et de formulation.** Continuer de donner forme à la flexibilisation qui a déjà été amorcée. Le cas échéant,

l'identification et la formulation devraient pouvoir être imbriquées, et il faudrait introduire la possibilité d'une phase de création ;

- **Augmenter le poids des structures locales dans le processus de formulation.** Aller dans le sens d'une gestion et d'un ownership communs du processus de formulation jusqu'à ce qu'il soit entièrement bouclé, ce qui implique que les décisions concernant – par exemple – la modalité de gestion et l'affectation de l'AT sont prises d'un commun accord ;
- **Une transition plus harmonieuse entre les phases du projet, en prêtant attention aux stratégies de sortie.** Bien qu'il faille veiller au prolongement automatique du projet, le passage à une autre modalité d'aide devrait être envisagé en temps utile, notamment à la lumière de la recommandation suivante ;
- **Revoir la durée maximale du projet.** Dans la pratique, de nombreux projets sont prolongés ou connaissent différentes phases de suivi parce que les processus de développement visés ne peuvent pas être réalisés dans un nombre d'années limité. De longs trajets, dans un contexte sectoriel ou non, et des engagements globaux s'inscrivent aussi dans la pratique de développement internationale et la Déclaration de Paris.

#### *Conclusion 2 : Dominance des équipes de projet et peu d'attention pour le pilotage sur le plan du contenu et stratégique*

Les équipes de projet ont une grande influence sur la prise de décision concernant l'exécution du projet. Ce n'est pas un problème si l'équipe du projet est forte, s'il y a une bonne communication et si le projet est bien mis sur les rails. Cependant, un plan de projet faible et/ou des tensions au sein des équipes de projet ne sont souvent pas remarqués à temps par les structures qui sont responsables du pilotage stratégique.

Un manque de connaissances sur le plan du contenu se fait notamment sentir dans les secteurs ou dans le cadre de thèmes qui sont nouveaux et où la coopération belge n'a jamais eu de bonnes connaissances, ou dans des pays où la coopération est encore présente dans trop de secteurs. Il est possible que plusieurs problèmes, qui n'ont pas pu être étudiés à fond dans le cadre de cette évaluation, soient à la base du problème du pilotage stratégique défaillant de la CTB.

Cette évaluation a également constaté que l'AT joue un rôle très important dans tous les projets exécutés par la CTB, notamment en raison de la focalisation sur le renforcement des capacités. La prise de décision concernant l'affectation de l'AT et les modalités de cette affectation sont toutefois peu transparentes.

#### *Recommandations pour le court terme pour la CTB :*

- **Le renforcement du secteur portant sur le contenu et de l'expertise thématique à la CTB**, notamment dans les bureaux nationaux. Ce renforcement indispensable de l'expertise portant sur le contenu et thématique devrait pouvoir être réalisé de façon neutre en termes de coût dans les bureaux nationaux ;
- **Une bonne utilisation des évaluations à mi-parcours** qui peuvent jouer un rôle sensé dans l'ajustement des projets. A cet effet, tout comme pour les processus de formulation, il faudrait une bonne adéquation avec les stratégies du pays partenaire et il faudrait prêter une grande attention à la formulation de TOR réalistes et pertinents, et à la sélection des consultants internationaux comme des consultants du pays

partenaire. La sélection sur la base d'une méthodologie et d'un plan d'approche à présenter au lieu d'une sélection sur la base des seuls CV est à recommander ;

- **Une prise de décision plus transparente sur l'affectation de l'AT s'impose**, vu le rôle important de l'AT dans la coopération bilatérale belge. Cela requiert une série de directives qui doivent intégrer les points suivants : (i) la garantie du rôle du partenaire local dans la prise de décision relative à l'affectation de l'AT ; (ii) l'implantation dans le contexte local ; (iii) les nombreuses variantes de l'affectation de l'AT ; et (iv) une considération minutieuse des AT nationaux et internationaux ;
- **Une meilleure définition du pilotage stratégique et de l'accompagnement**<sup>1</sup>. Outre le renforcement du secteur et de l'expertise thématique, la fonction de pilotage stratégique doit être mieux garantie, et il convient de faire une distinction entre les différents niveaux de pilotage stratégique. Au niveau du projet, les SMCL jouent un rôle, mais également les rapports d'avancement et les évaluations, de sorte que le pilotage a aussi lieu au niveau des **résultats**. Par ailleurs, l'**ownership** local doit être le point de départ, avec des plateformes multi-acteurs comme base. Au niveau dépassant le projet, il s'agit d'un pilotage stratégique au niveau du secteur, mais également du lien au PIC, à la politique et aux stratégies, tant du pays partenaire que de la Belgique. Dans ce contexte, il est indiqué de revoir le rôle de la DGCD sur ce plan.

#### *Recommandations pour la coopération belge et le quatrième contrat de gestion :*

- **Intégrer une évaluation de l'organisation comme élément de la prochaine évaluation des prestations de la CTB**. Afin de continuer de fournir une contribution à la formulation du quatrième contrat de gestion, il serait judicieux de compléter l'approche actuelle de l'évaluation avec une évaluation de l'organisation CTB dans une perspective internationale, où l'efficacité pourrait par exemple être examinée plus en détail via un **benchmark**. Cette évaluation ne devrait pas se limiter strictement à la CTB, mais devrait examiner le fonctionnement de la CTB dans le contexte de l'ensemble de la coopération bilatérale.

#### *Conclusion 3 : La coopération belge n'est pas suffisamment orientée sur l'apprentissage et n'adhère pas assez au contexte international changeant*

Une bonne collaboration entre le représentant local de la CTB et l'attaché a une influence positive sur l'exécution du projet et la visibilité de la Belgique et du dialogue sectoriel. Dans le troisième contrat de gestion, le rôle de l'attaché à l'égard des projets a toutefois à peine été défini. Les différentes responsabilités des parties entraînent souvent un retard et une prise de décision floue, surtout dans la transition entre les phases du projet. L'utilité des évaluations finales n'est bien souvent pas évidente. Elles sont relativement chères, elles ne sont souvent pas bien réalisées et on n'en tire que peu de leçons. Etant donné que la responsabilité finale de ces exercices repose chez la CTB, les checks & balances ont été mis sous pression. De plus, le système est actuellement extrêmement dépendant de la volonté de collaboration entre les différentes parties belges, ce qui affaiblit la position stratégique de la coopération belge. En effet, avec la Déclaration de Paris et l'accent mis sur le rôle des pays bénéficiaires et la décentralisation extrême de nombreux donateurs, de nombreuses prises de décision se déroulent dans le pays partenaire. Malgré des

---

<sup>1</sup> Cette recommandation doit également être reprise sous les 'Recommandations pour la coopération belge et le quatrième contrat de gestion'.

améliorations, le système orienté assez résolument sur le contrôle de la coopération belge a de la peine à adhérer suffisamment au contexte très changeant de la coopération internationale. Ce point n'a pas pu être examiné plus en détail dans le cadre de cette évaluation orientée sur le projet, mais il requiert une réflexion approfondie. De plus, il faut réaliser que le rôle d'un service d'exécution comme la CTB est fondamentalement différent de celui d'un attaché bénéficiant d'un statut diplomatique.

#### *Recommandations pour le court terme pour la CTB*

**Promouvoir une collaboration optimale entre le RepRes de la CTB et l'attaché** (et entre la CTB et la DGCD en général), par le biais d'un échange d'informations et d'une concertation régulière formelle et informelle.

#### *Recommandations pour la coopération belge et le quatrième contrat de gestion :*

- **Supprimer la responsabilité des évaluations finales pour la CTB.** La CTB a bel et bien la responsabilité de produire de bons rapports finaux des projets achevés, mais la responsabilité des évaluations finales devrait reposer au Service de l'Evaluation Spéciale (ou à la DGCD), ce qui cadrerait mieux dans le cycle politique. Des évaluations groupées par secteurs, pays ou thèmes peuvent aussi être envisagées. Les chevauchements sont ainsi évités. A cet égard, il est très important que les leçons tirées des évaluations augmentent : il s'agit en effet d'un point faible de l'ensemble du système. Cela n'implique pas que la CTB ne doive pas avoir ou développer de compétence d'évaluation. Bien au contraire. La CTB devrait notamment se perfectionner dans la mise sur pied et l'exécution d'évaluations à **mi-parcours** et dans les processus d'apprentissage et de pilotage stratégique y afférents ;
- Une réflexion sur le **rôle de l'attaché pendant l'exécution du projet** pour l'amélioration du pilotage stratégique, essentiellement au niveau dépassant le projet. La réflexion doit tenir compte des changements dans les modalités d'aide et du positionnement de l'aide bilatérale directe sous forme de projets ;
- Prêter attention à l'adhésion à la Déclaration de Paris et à un rôle plus central pour les pays partenaires, avec une discussion sur la décentralisation des tâches et des compétences.

#### *Conclusion 4 : Vers une révision du rôle de la DGCD et de la CTB*

Après une longue période où l'attention était principalement portée sur une délimitation claire du rôle, des tâches et des responsabilités de la DGCD et de la CTB, il semble maintenant que le souci commun d'une coopération belge plus efficace prenne le dessus. Nous observons aussi l'ambition de travailler en transcendant davantage le projet, et d'exercer également au niveau politique une influence pouvant aller au-delà de l'apport financier de la Belgique. Cette ambition peut uniquement être réalisée si la collaboration entre la DGCD et la CTB se déroule de façon optimale et si on développe une synergie, pour veiller entre autres à ce que des réalisations précieuses sur le plan local soient répercutées à un niveau supérieur.

Bien que cette évaluation soit explicitement orientée sur la qualité des prestations de la CTB et qu'elle aboutisse à des améliorations faisables sur la base d'une analyse de ces prestations, il ne faut pas perdre de vue le cadre plus large de la coopération belge. Ce cadre plus large présente des déséquilibres qui entravent la collaboration optimale visée entre la DGCD et la CTB. C'est pourquoi nous avons aussi proposé plusieurs adaptations



pour ce cadre plus large, qui visent à rétablir l'équilibre – qui est perturbé à nos yeux – et à intégrer de meilleurs **checks & balances**. Selon nous, ces perturbations ont principalement trait aux tâches importantes qui sont attribuées à la CTB dans les différentes phases du cycle du projet et qui peuvent facilement donner lieu à des conflits d'intérêts. Ainsi, la CTB se charge de la formulation et de l'exécution, ainsi que de l'évaluation de cette exécution. D'autre part, un apport politique et stratégique important est attendu de la part de la DGCD et cette dernière doit aussi approuver définitivement l'exécution du projet, bien qu'elle ne dispose pas toujours des informations requises pour remplir ces tâches convenablement. De ce fait, des problèmes surgissent dans le cycle politique et les différentes parties ne peuvent pas tirer des leçons de façon optimale.

Les recommandations qui ont déjà été faites à cet égard ne sont pas répétées, mais nous voulons insister dans ce paragraphe final sur l'importance d'une vision plus intégrale de la coopération au développement belge dans le contexte international changeant, qui transcende l'intérêt des organisations individuelles.