

Approches sectorielles en agriculture et développement rural

Octobre 2008 - Version courte

EuropeAid



COMMISSION
EUROPÉENNE

**Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses
aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.**

**Un numéro unique gratuit (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(* Certains opérateurs de téléphonie mobile ne permettent pas l'accès aux numéros
00 800 ou peuvent facturer ces appels.

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet
via le serveur Europa (<http://europa.eu>). Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2010

ISBN 978-92-79-11430-4

DOI: 10.2783/35086

© Union européenne, 2010

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

Printed in Belgium

IMPRIME SUR PAPIER BLANCHI SANS CHLORE

Document de référence N° 5

**Approches Sectorielles
en Agriculture
et Développement Rural**

Octobre 2008 – Version courte

REMERCIEMENTS

Ce document a été préparé par Désirée Dietvorst, dans le cadre du Programme sur les Méthodes de Fourniture de l'Aide (Aid Delivery Methods Programme).

La préparation a été coordonnée par l'Unité des Ressources Naturelles de la Direction E (Qualité des Opérations) d'EuropeAid. Nous sommes reconnaissants au personnel d'EuropeAid et des diverses Délégations de la CE pour leurs contributions qui ont permis d'améliorer le document, et pour avoir accepté de partager leurs précieuses expériences et apporté leurs conseils.

Ce document et d'autres peuvent être téléchargés à partir de l'intranet E6 :

http://www.cc.cec/dgintranet/europeaid/activities/thematic/e6/index_en.htm et sont également disponibles sur http://ec.europa.eu/europeaid/what/natural-resources/rural-agricultural-development/index_en.htm

Vos commentaires sont les bienvenues et peuvent être envoyés à : AIDCO /E/6 RESSOURCES NATURELLES

Table des matières

Abréviations	4
Partie I: Approches Sectorielles En Agriculture Et Développement Rural	5
1.1 Concepts de base et définitions	5
1.2 Quelles sont les spécificités de l'agriculture et du développement rural ?	5
1.3 Cadres politique et stratégique	6
1.4 Budget sectoriel et gestion des finances publiques	6
1.5 Coordination sectorielle et des donateurs	6
1.6 Institutions et capacités	7
1.7 Suivi de la performance et redevabilité	7
1.8 Conclusions	7
Part II Key Messages	9
2.1 Cadres politique et stratégique	9
2.2 Budget sectoriel et gestion des finances publiques	9
2.3 Coordination sectorielle et des donateurs	10
2.4 Institutions et capacités	11
2.5 Suivi de la performance et redevabilité	11
Références	12

ABRÉVIATIONS

ABS	Appui Budgétaire Sectoriel
ADR	Agriculture et Développement Rural
AP	Approche Programme
AS	Approche Sectorielle
ASDP	Agriculture Sector Development Programme (Tanzanie)
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen-Terme
DGIS	Directoraat Generaal International Samenwerking (Pays-Bas)
DSN	Document de Stratégie Nationale (CE)
DSP	Développement du Secteur Privé (Ghana)
DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
FMI	Fonds Monétaire International
GDPRD	Plateforme Mondiale des Donateurs pour le Développement Rural (Global Donor Platform for Rural Development)
GFP	Gestion des Finances Publiques
NAADS	National Agricultural Advisory Services (Services d'Appui Conseil Agricole)
OSC	Organisation de la Société Civile
PAEP	Plan d'Action pour l'Eradication de la Pauvreté (Ouganda)
PAPS	Programme d'Appui à la Politique Sectorielle
PIB	Produit Intérieur Brut
PIS	Programme d'Investissement Sectoriel
PMA	Programme pour la Modernisation de l'Agriculture (Ouganda)
ProAgri	Programme Sectoriel Agricole (Mozambique)
PS	Programme Sectoriel
PSA	Partenariat Stratégique avec l'Afrique
RDM	Rapport sur le Développement dans le Monde
S&E	Suivi et Évaluation
SRA	Stratégie pour la Revitalisation de l'Agriculture
SRP	Stratégie de Réduction de la Pauvreté

Partie I: Approches sectorielles en agriculture et développement rural

A mesure que l'on prend conscience des contributions que l'agriculture et le développement rural (ADR) peuvent apporter en matière de réduction de la pauvreté, leur place devient centrale dans les programmes de développement nationaux et internationaux. L'appui de la Commission Européenne (CE) à ces secteurs s'est ainsi accru de façon substantielle. Autant que possible, la CE favorise les approches sectorielles pour appuyer les programmes nationaux de développement de ces secteurs. Alors que de bons résultats ont été enregistrés dans les domaines de la santé et de l'éducation, les approches sectorielles en ADR ont rencontré plus de défis, dus en particulier à l'importance de l'investissement privé et au rôle essentiel que jouent les acteurs privés/non étatiques pour la fourniture d'intrants et la prestation de service mais aussi à cause de la dépendance inhérente de l'ADR aux ressources naturelles. Partant des Lignes Directrices de la CE sur l'Appui aux Programmes Sectoriels, ce Document de Référence propose des orientations sur comment introduire la flexibilité nécessaire dans l'utilisation des approches sectorielles dans l'ADR afin de favoriser le développement du secteur et l'obtention de résultats.

1.1 Concepts de base et définitions

Conçu comme un processus qui conduit à des partenariats rapprochés entre gouvernement, partenaires au développement et autres acteurs clés du secteur, les approches sectorielles cherchent essentiellement à renforcer l'appropriation de la politique sectorielle publique et de l'allocation des ressources au niveau du secteur. Une gestion efficace, un développement sectoriel durable passant par une cohérence accrue entre politique, dépenses et résultats et – le cas échéant – la réduction des coûts de transactions liées à l'aide constituent des préoccupations importantes pour la mise en œuvre des approches sectorielles.

Les approches sectorielles s'appuient sur l'évaluation exhaustive de sept domaines réalisée afin de prendre en compte le secteur dans sa globalité : (i) la politique et la stratégie sectorielles, (ii) le budget sectoriel, (iii) la coordination du secteur, (iv) les institutions et les capacités, (v) le suivi de la performance, (vi) la situation macro-économique et (vii) la gestion des finances publiques. Les cinq premiers domaines sont considérés comme étant les aspects essentiels d'un programme sectoriel et constituent le fondement de ce Document de Référence.

Lorsqu'on traite d'une approche sectorielle, la première question cruciale porte sur la définition et l'envergure

du secteur (« Quelle est la dimension 'couverte par le secteur' ?). Bien que la définition du secteur agricole soit déjà une question complexe, les choses deviennent encore plus compliquées lorsqu'on s'intéresse au développement rural. En faisant le lien entre la « dimension sectorielle » et « ce qu'il faut traiter comme un tout afin d'éviter la fragmentation et accroître l'efficacité et le rendement », le document vise à apporter l'orientation nécessaire en la matière. Cela signifie également que « la dimension sectorielle » au niveau politique peut avoir une portée plus large que ce qui est visé au niveau exécution : les politiques de développement agricole ou rural doivent prendre en compte les contraintes et les opportunités, mais à un certain niveau, il peut s'avérer nécessaire de décliner les politiques générales en programmes (sectoriels ou sous-sectoriels) cohérents et qui se complètent mutuellement pour les rendre applicables.

Les approches sectorielles et les programmes sectoriels peuvent être soutenus par les donateurs à travers diverses modalités de financement : appui budgétaire sectoriel, mise en place de fonds communs ou appui projet ou encore une combinaison de ces modalités. L'appui budgétaire sectoriel peut par exemple être bien adapté pour soutenir le gouvernement dans ses efforts pour améliorer les produits de type 'bien public' alors que les acteurs non-étatiques peuvent être mieux soutenus pour renforcer la fourniture de services ruraux à travers un appui projet. Le mode d'appui projet, lorsqu'utilisé dans le cadre d'un programme de développement sectoriel, aura cependant un objectif différent que celui des projets conventionnels ou autonomes.

1.2 Quelles sont les spécificités de l'agriculture et du développement rural ?

L'une des principales spécificités a trait aux rôles que jouent les acteurs privés/non étatiques dans le financement des investissements productifs ou même, en garantissant un certain nombre de services ruraux essentiels. La nécessité de fonctionner dans un contexte pluri-institutionnel et pluri-organisationnel, constitue clairement un second ensemble de défis pour les approches sectorielles dans l'ADR. Les solutions devant être adaptées aux conditions locales, le potentiel de réplique et la promotion des bonnes pratiques ne peuvent se réaliser facilement dans l'ADR. Compte tenu de la dépendance de l'ADR aux ressources naturelles, le changement climatique et la gestion durable des ressources naturelles constitueront aussi un ensemble de

défis. Pour s'attaquer à ces défis, il faudra nécessairement adopter une approche pluridimensionnelle et stratégique qui requiert l'intégration (i) d'une analyse et d'outils de type économie politique ; (ii) du point de vue des acteurs concernés (car mettre l'accent trop tôt ou trop fortement sur le gouvernement pourrait bien entraîner l'exclusion non désirée d'acteurs privés clés) ; (iii) de questions liées à la gouvernance locale et la décentralisation ; (iv) de questions environnementales et de changement climatique. Réduire les approches sectorielles à des débats sur l'utilisation des instruments choisis pour la fourniture de l'aide peut conduire à une confusion sur les moyens et la fin, perdant de vue les questions fondamentales en jeu et passant à côté de certaines contraintes majeures au développement du secteur (une focalisation presque exclusive sur le budget de l'état comme 'déterminant' du développement peut devenir contreproductif pour des secteurs où le gouvernement n'est pas le principal prestataire de service).

1.3 Cadres politique et stratégique

Les cadres des politiques 'macro' sont importants car ils stimulent la coordination inter et intra-sectorielle. Toute évaluation de la politique sectorielle devrait par conséquent commencer par une analyse du contexte macro. Au niveau du secteur lui-même, la question de 'l'alignement à la politique' est encore plus importante. Étant donné que l'ADR est influencé par une multitude de politiques, certaines n'étant pas alignées les unes avec les autres ou parfois même conflictuelles, il est important de partir de ce qui existe comme un ensemble de principes politiques cohérents plutôt que de s'embarquer dans un exercice ambitieux de formulation de politique. L'application d'un critère de 'conformité politique' peut s'avérer très utile lorsque le secteur est caractérisé par plusieurs interventions de développement (exécutées par des acteurs étatiques et non étatiques). Plutôt que de concevoir des politiques spécifiques jusqu'au moindre détail, un consensus clair sur un ensemble de principes politiques communs peut renforcer la flexibilité et la créativité pour la conception de solutions novatrices et adaptées au contexte local (ex : la mise en œuvre des politiques sectorielles par différents acteurs selon les régions). Les principes peuvent permettre de clarifier les relations et les responsabilités entre le gouvernement, le secteur privé et les acteurs non étatiques ou le rôle des collectivités locales dans la mise en œuvre des politiques sectorielles. Lorsque le gouvernement, préoccupé par l'atteinte de résultats sociaux, doit jouer un rôle au-delà de son rôle 'de fourniture de biens publics', ses actions devraient éviter de fausser le jeu et rester concentré sur la création d'un environnement dans lequel les solutions privées deviennent viables. L'élaboration de politiques visant à assurer une croissance en faveur des pauvres sera spécifique à chaque pays.

1.4 Budget sectoriel et gestion des finances publiques

La qualité de la budgétisation et des dépenses publiques constitue également un facteur critique pour le développement agricole et rural. Étant donné que le rôle des investissements publics est d'influencer et de faire participer le secteur privé, ces investissements doivent être ciblés. L'Appui Budgétaire Sectoriel devrait par conséquent se focaliser sur les rôles convenus de l'Etat, ses priorités d'investissements et ses tâches. L'appui à un secteur spécifique étant encore très souvent accordé 'hors budget', les gouvernements devront faire en sorte que ces ressources correspondent aux priorités du secteur (un objectif clé de l'approche sectorielle), tout en intégrant progressivement cet appui dans le budget.

Un autre objectif clé de l'approche sectorielle est de renforcer les systèmes, les structures et les procédures nationaux. Cela nécessite, non seulement que les processus budgétaires du pays soient respectés, mais également que le processus de budgétisation en lui-même soit renforcé. Par conséquent, les financements sectoriels doivent être alignés sur les Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et sur le cycle budgétaire. Dans le contexte des « secteurs » multisectoriels ou trans-sectoriels, cela signifie essentiellement choisir entre une structure budgétaire 'administrativement' bien détaillée ou un budget thématique, axé sur les résultats. Selon l'envergure du programme sectoriel et de son budget, et la force de la coordination interministérielle, un certain nombre d'alternatives peuvent être proposées, allant de budgets de programme sectoriel autonome couvrant tout le secteur, gérés hors des structures et systèmes nationaux, à des CDMT entièrement intégrés.

L'appui aux budgets des programmes sectoriels devrait être prévisible sur le moyen et le long terme, et par conséquent, aligné sur les cycles du budget. Cela est valable pas seulement pour l'appui budgétaire sectoriel, mais également pour les autres modalités de financement. La qualité générale de la Gestion des Finances Publiques (GFP) est également importante. Elle devrait être évaluée à la fois au niveau sectoriel et au niveau macro, car les insuffisances de la GFP sectorielle sont souvent liées aux faiblesses de la GFP d'une façon générale. Dans l'évaluation de la GFP, il est également important de considérer l'aspect du revenu ; en améliorant les systèmes de collecte de revenus, les budgets sectoriels peuvent être 'sevrés' de l'appui des bailleurs, offrant ainsi l'opportunité de renforcer la redevabilité vis-à-vis des électeurs nationaux.

Enfin, en soutenant l'ADR, les bailleurs de fonds doivent reconnaître qu'il faut du temps pour le renforcement des capacités, le renforcement de l'appropriation locale et la croissance économique et que l'aide peut également être efficace à travers la promotion de nouvelles idées

et d'alternatives 'dans la façon de faire' les choses. En comparaison avec les secteurs à investissements publics élevés, l'agriculture et le développement rural sont plutôt considérés comme des secteurs à décaissements lents avec un ratio plus élevé d'expertise/argent que d'autres secteurs où l'approche sectorielle est plus facile à appliquer (ex : la santé et l'éducation).

1.5 Coordination sectorielle et des donateurs

La coordination est souvent difficile pendant la phase de conception et de mise en œuvre de programmes sectoriels agricoles, mais quand les interventions sont élargies pour couvrir le 'développement rural', cela devient encore plus compliqué. Vu que la coordination des acteurs dans le cadre d'un programme unique est souvent hautement complexe, la coordination d'acteurs autour d'une vision commune du secteur s'avère souvent être une solution plus réalisable en matière de développement sectoriel. Cette vision peut alors être prise en compte dans une politique sectorielle à proprement parler, qui, une fois formulée, deviendra un instrument pour une mise en œuvre coordonnée. Une telle politique peut être exécutée à travers une série de programmes qui en tirent leur orientation. La déclinaison de la politique en programmes gérables peut se faire selon (i) les besoins de coordination ; plus les activités doivent être exécutées parallèlement ou séquentiellement, plus la probabilité qu'elles soient couvertes par un programme unique est grande, et (ii) la faisabilité de la coordination, à savoir, là où la coordination est problématique, les programmes doivent être plus circonscrits (plutôt que de mettre en place des mécanismes de coordination plus complexes).

En matière d'ADR, certaines tâches essentielles de coordination devront être assumées par des entités du gouvernement central (ex : le Ministère des Finances et/ou de la Planification). D'abord, parce qu'il est difficile pour un ministère technique de coordonner les activités d'un autre (les Ministères de l'Agriculture ont souvent eu des difficultés à aligner les collectivités locales, le Ministère du Commerce, le Ministère des Ressources Foncières, etc. derrière 'leur' programme sectoriel) et, deuxièmement, parce que les programmes d'ADR sont souvent porteurs d'agendas politiques (ex : privatisation de sociétés paraétatiques, dévolution de pouvoir) qui peuvent être contraires aux intérêts du ministère responsable de la mise en œuvre du programme. C'est seulement avec une forte implication du niveau central que de tels programmes peuvent être coordonnés et exécutés.

Toutefois, des mécanismes de coordination des bailleurs de fonds ont leur place et se justifient dans l'appui au développement sectoriel même si ces efforts de coordination des bailleurs ne devraient pas éclipser

la coordination sectorielle conduite au niveau national. Les donateurs opérant en dehors des programmes de développement sectoriels existants devraient être réintégrés en exigeant que leurs interventions se conforment progressivement à la politique sectorielle.

1.6 Institutions et capacités

Les institutions et les capacités sont au cœur de l'approche sectorielle : des capacités sectorielles insuffisantes limitent la formulation de politique, la gestion financière, la coordination sectorielle ou le suivi de la performance. Le développement des capacités devraient être équilibré dans tous ces domaines : mettre trop l'accent sur un aspect (ex : la gestion financière) pourrait conduire à un déséquilibre.

Un des avantages du Modèle Institutionnel de Systèmes Ouverts (Open Systems Institutional Model) est qu'il favorise l'utilisation du point de vue des acteurs pendant l'analyse. Raisonner en partant des objectifs et résultats de la politique vers la fourniture/production des produits nécessaires, permettra une caractérisation détaillée des acteurs responsables de ces produits et services. Procéder de la sorte aide également à écarter les risques de vite se limiter à un acteur spécifique ou à un ensemble d'activités particulières. Le renforcement des capacités ne devrait pas non plus être compris de façon trop restrictive comme s'agissant 'des capacités de l'institution responsable de la mise en œuvre du programme sectoriel', ou 'les capacités du ministère à gérer les fonds du bailleur qui lui sont confiés', mais plutôt comme un processus visant à renforcer les capacités de tous les acteurs et parties prenantes chargés du développement du secteur. En soutenant le développement des capacités, l'attention devrait être portée non seulement sur le côté offre (ex : le ministère sectoriel le mieux à même d'offrir des services de qualité) mais également sur l'aspect demande pour que cette capacité se développe (ex : les usagers des services demandent au gouvernement des services de qualité).

1.7 Suivi de la performance et redevabilité

L'objectif du suivi (pour les besoins de gestion ou pour des raisons de redevabilité) détermine le type d'informations collectées. Dans le contexte des interactions gouvernement-bailleur, l'objectif du suivi doit être clair : alors qu'une focalisation sur les résultats du secteur favorisera la qualité et la profondeur du dialogue politique, une focalisation sur des indicateurs de performance convenus sera orientée sur la vérification des progrès et sur les décaissements des 'tranches' variables ou fixes (en cas d'appui budgétaire).

Bien que le dialogue sur la mise en œuvre de la politique et celui sur les conditionnalités de l'appui budgétaire soient interconnectés, il est important de les distinguer sur le plan conceptuel pour permettre une analyse franche des progrès et éviter une mise en œuvre biaisée dans l'atteinte de certains indicateurs 'déclencheurs', qui peut créer une confusion entre indicateurs, résultats et objectifs. En général, les bailleurs doivent veiller à ce que leurs besoins de suivi ne dominent pas les efforts de suivi au niveau national afin d'éviter une situation où 'les cercles de responsabilité' dans un pays sont repoussés vers le haut et à l'extérieur vers les sièges des bailleurs plutôt que vers le bas, du côté des citoyens.

Les systèmes de suivi dans les programmes ADR ont tendance à présenter deux faiblesses : (i) un 'maillon manquant' (ex : la mesure des améliorations dans la prestation de service) et (ii) l'absence d'indicateur pour mesurer les changements dans "l'environnement favorable". Alors qu'un programme sectoriel se mesure essentiellement en terme de résultats (ex : la production agricole, les revenus ruraux, la sécurité alimentaire), il est parfois difficile d'établir un lien direct entre les investissements publics dans le secteur (à savoir les moyens) et la croissance du secteur (à savoir les résultats). En effet, les résultats dépendent fortement des investissements du secteur privé ainsi que de facteurs externes tels que les conditions climatiques. Aussi, le système de suivi doit mesurer les étapes 'intermédiaires' nécessaires à la création d'un environnement favorable aux initiatives du secteur privé (ex : en considérant des indicateurs clés liés aux processus et activités). Dans les secteurs productifs, la façon dont les biens et services sont fournis est importante pour les résultats à atteindre en matière de développement du secteur.

1.8 Conclusions

L'appui des approches et programmes sectoriels en ADR sera toujours un exercice complexe. Le développement du 'secteur' en ADR implique d'équilibrer l'appui entre les investissements publics et privés, entre le gouvernement et les acteurs non-étatiques, et entre les niveaux central et local. Les approches sectorielles en ADR concernent moins LE programme et LE budget que le renforcement d'une approche, dirigée par le gouvernement, pour une croissance rurale tirée par le privé avec la participation des acteurs étatiques mais aussi privés/non étatiques.

Il faut du temps et des efforts pour comprendre un secteur complexe et politiquement chargé ; pour bâtir une sensibilité et une créativité dans la conception de programmes d'appui qui soient à la fois flexibles et équilibrés ; et pour exploiter un 'momentum' là où il se développe lorsqu'on mobilise un grand groupe d'acteurs et de parties prenantes. C'est un défi enthousiasmant

qui mérite d'être relevé; comme il a été si bien dit dans le Rapport sur le Développement dans le Monde 2008, 'lorsqu'on libèrera les pouvoirs de l'agriculture et du développement rural, cela contribuera énormément à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement et bien au-delà'...

Partie II: Les messages clés

2.1 Cadres politique et stratégique

Contribuer à renforcer les liens sectoriels au niveau macro. Il faut des politiques claires et favorables au niveau macro pour diriger et coordonner les secteurs qui sont complexes et couvrent de multiples institutions. Les politiques sectorielles doivent être ancrées dans des stratégies claires de réduction de la pauvreté et de croissance rurale en faveur des pauvres.

Reconnaître les politiques existantes: au début d'une approche sectorielle, prendre du temps pour faire une cartographie des politiques pertinentes liées au secteur. Cela peut servir de base pour la délimitation du champ d'application d'une politique sectorielle éventuelle ou de programme(s) sectoriel(s) et met en exergue les conflits de politique potentiels et la nécessité d'une action pour un 'alignement sectoriel'.

Exploiter le dialogue politique sectoriel pour comprendre et résoudre les contraintes interdépendantes. L'approche programme porte sur la situation d'ensemble. Pour ce qui est de l'agriculture et du développement rural, l'approche doit être multisectorielle. Cela permet de comprendre les liens entre les secteurs et la formulation de programmes (qui se complètent mutuellement) de façon à permettre la résolution des contraintes interdépendantes des différents secteurs (ex : production de surplus commercialisable liée au développement de pistes rurales).

Favoriser la clarté sur les rôles des secteurs public et privé. Une condition minimum requise est que les politiques soient claires et sans ambiguïté sur la répartition des rôles entre les secteurs public et privé (surtout en agriculture) et entre les responsabilités de l'administration centrale et locale (surtout en développement rural). Il faut également qu'elles restent claires sur le long terme : des bases analytiques solides, une appropriation élargie et des gains rapides constituent des aspects qui contribueront à la protection contre les revirements politiques. Le développement du secteur privé a besoin de politiques stables sur le long terme.

Contribuer à renforcer le travail analytique sous-tendant les politiques. Une évaluation des coûts, de la faisabilité et de l'impact sur le long-terme des différents scénarios de fourniture de service dirigée par l'Etat ou le secteur privé devraient être à la base de la formulation de politiques dans les secteurs productifs. Tout en respectant les politiques passées, il est indispensable de bien comprendre ce qui a marché, ce qui n'a pas marché et le pourquoi pour l'élaboration de politique à l'avenir.

Veiller à la durabilité environnementale. Le travail analytique nécessaire devrait également prendre en compte la dimension environnementale¹. Pour assurer la prise en compte adéquate des questions environnementales, en tenant compte des considérations économiques et sociales, les approches sectorielles en ADR doivent bénéficier d'une évaluation stratégique environnementale très tôt dans le processus (si possible avant la formulation de la politique et l'élaboration du plan et du programme)².

Promouvoir le 'respect de la politique'. L'alignement sur une politique implique également que l'on demeure respectueux de la politique « sur le terrain ». Ainsi, les donateurs devraient éviter de subventionner des gouvernements pour effectuer des tâches qui sont supposées être exécutées par le secteur privé. Les donateurs eux-mêmes devraient éviter de fournir des services là où cela n'est pas 'conforme à la politique'. Il peut toujours être nécessaire d'inclure les donateurs et les ONG qui ne financent pas l'approche sectorielle dans le dialogue politique, afin que tout au moins, leurs actions soient 'conformes à la politique'. Le respect de la 'politique' permet à l'Etat d'assurer la coordination des interventions diverses dans le cadre de la politique sectorielle tout en gardant de la flexibilité pour des actions adaptées aux circonstances locales.

Le rôle de l'Etat ne se limite pas à la fourniture de biens publics. Dans les zones rurales des pays en développement, les échecs du marché et les insuffisances de l'Etat se conjuguent pour créer des obstacles importants et complexes à la commercialisation et il n'est pas réaliste de supposer que le 'libre marché' peut apporter des solutions adéquates au problème.

Le secteur privé a un rôle à jouer, même dans les services de type 'biens publics'. Même en ce qui concerne les responsabilités publiques traditionnelles telles que les informations sur la commercialisation, et les normes et classes, le secteur privé a un rôle à jouer en veillant à ce que les informations et les classes reflètent les préoccupations et les besoins du marché.

(1) Manuel sur l'intégration environnementale pour la Coopération CE-EuropeAid-2007

(2) Pour intégrer les défis de changement climatique dans l'ADR, un ensemble d'outils est sur le point d'être finalisé.

2.2 Budget sectoriel et gestion des finances publiques

La gestion des finances publiques devrait être traitée au niveau pays d'abord, et au niveau sectoriel seulement après. Cela est dû au fait qu'une grande partie des insuffisances en GFP au niveau sectoriel ne peuvent se résoudre qu'au niveau national. Toutefois, même si les systèmes de GFP existants sont considérés comme pas très efficaces, les pays peuvent accéder à l'appui budgétaire s'ils peuvent démontrer leur engagement à exécuter des politiques qui apportent des réponses pertinentes aux insuffisances identifiées dans la GFP³.

Financer l'Etat pour les tâches de l'Etat et éviter de rendre les Etats responsables du financement des objectifs de politiques tels que le renforcement des associations paysannes, l'organisation d'associations autour de produits de base et le renforcement des capacités du secteur privé et de la société civile. Le regroupement de l'appui de l'Etat et de celui des acteurs non étatiques en un seul programme géré par l'Etat peut aboutir à des tensions.

Rechercher les meilleurs choix, pour faire le lien entre la politique sectorielle et le budget/CDMT du secteur. Quand la performance du secteur dépend de plusieurs ministères de même que d'acteurs en dehors de l'Etat, il est nécessaire de peser les options par rapport budget qui finance la politique sectorielle. Il faut examiner attentivement les options, au cas par cas, avant de décider s'il faut répartir le budget entre différentes institutions et acteurs (ex : sous la forme de sous-programmes), ou s'il faut que le budget reste intact avec différentes institutions et acteurs qui peuvent y 'puiser' (ex : sous la forme d'un système de classification du budget).

Il faut accorder l'attention nécessaire aux flux de revenus y compris les systèmes de recettes non fiscales. Les améliorations dans la collecte ou dans son utilisation peuvent accroître les ressources de l'Etat tout en améliorant la responsabilité nationale. La collecte de recettes locales liées aux budgets locaux peut stimuler la croissance locale sur la base de liens clairs et directs entre l'utilisation de services et les coûts des services.

Il faut éviter de trop mettre l'accent sur le niveau central et sur l'Etat. Les approches sectorielles peuvent présenter des tendances à la centralisation par leur focalisation sur l'Etat et sur le budget public comme principaux moyens de réduction de la pauvreté. Dans les secteurs productifs, les acteurs de la croissance en faveur des pauvres sont très proches du terrain, ex : les petits exploitants, les petites et moyennes entreprises et l'administration locale. Les approches sectorielles doivent en prendre conscience et équilibrer l'appui

entre les acteurs étatiques et non étatiques, et entre les niveaux nationaux et sous-nationaux.

Il peut être nécessaire que l'appui public soit fourni directement par les donateurs au secteur privé, surtout lorsque l'appui à travers l'Etat rencontre des contraintes de capacités ou des divergences d'intérêts. Quand les bailleurs de fonds soutiennent directement les acteurs privés, cet appui ne devrait pas créer de distorsions, et devrait être aligné sur la politique du secteur.

Equilibrer l'appui entre argent et idées. Pour les secteurs productifs, les budgets publics n'ont pas toujours été utilisés de façon optimum, et par conséquent, n'ont peut être pas pu agir en tant que levier pour stimuler la croissance du secteur privé. Il est peu probable que plus d'argent fasse plus de bien lorsque les cadres politiques et institutionnels n'ont pas été améliorés en premier lieu. La GFP en agriculture liée aux processus de décentralisation en cours rencontre de nombreux défis ; par conséquent, il va falloir d'abord renforcer les capacités.

2.3 Coordination sectorielle et des donateurs

Renforcer le rôle du gouvernement central en matière de coordination sectorielle. Cela est particulièrement important dans les contextes multisectoriels, et là où les ministères sectoriels n'ont pas de mandat de coordination claire sur les autres ministères sectoriels. C'est aussi important, pour les programmes ou composantes de programmes qui traitent avec des questions politiquement sensibles telles que la réforme institutionnelle, la privatisation des sociétés paraétatiques et la déconcentration ou décentralisation des pouvoirs et des ressources.

Appuyer l'implication des acteurs non étatiques, dans leur rôle de donateurs, en élargissant les mécanismes de coordination des donateurs pour inclure également les donateurs non gouvernementaux intervenant dans le secteur, mais également dans leur rôle de partenaires au développement (contractés par l'Etat ou les donateurs), et même en tant que bénéficiaires de l'appui direct, pourvu que cet appui soit aligné à la politique nationale pour le secteur et respecte les principes de renforcement des systèmes locaux (nationaux).

Appuyer l'élaboration d'un concept partagé sur le 'respect de la politique' et sa prise en compte systématique dans toutes les opérations de coordination des acteurs au sein du programme sectoriel mais également au-delà. Cela permettra éventuellement d'élaborer des programmes plus petits et plus réalisables, dont la politique d'orientation conjointe permet d'assurer que la somme dépasse les parties.

(3) Lignes Directrices de la CE sur la Programmation, la Conception et la Gestion de l'Appui Budgétaire Général, pp 30–31.

Éviter les structures de coordination parallèles du programme sectoriel qui ne tiennent pas compte des structures nationales. Les mécanismes de coordination qui transcendent les structures nationales existantes peuvent dévier l'attention des systèmes existants. Il faudrait éviter cela à tout prix, car les mécanismes liés au programme ont très probablement une existence temporaire.

La faisabilité de la coordination devrait déterminer la taille du programme sectoriel. Les difficultés de coordination doivent être prises en compte lors de la délimitation du programme sectoriel ou des sous-programmes sectoriels. Il peut être nécessaire de subdiviser les cadres de programme impliquant plusieurs ministères en unités d'acteurs plus réduits pour permettre la prise de décision. La coordination de ces (sous-) programmes peut alors être guidée par un cadre de politique unique, plutôt que par un cadre de programme unique. Si la politique est claire sur l'orientation et les rôles, alors, les programmes élaborés dans le cadre de la politique devraient se compléter.

Favoriser une coordination suscitée par la demande. Par exemple, en permettant une prise de conscience, en soutenant l'accès aux plateformes de concertation et aux sources d'informations et en renforçant les capacités des groupes d'intérêts et de pression importants pour le développement du secteur. Quand on appuie la concertation entre parties prenantes, éviter de ne mettre l'accent que sur les enquêtes, les fora politiques, et le suivi des clients (comme mécanismes axés sur l'offre), mais également, prendre en considération l'appui aux unions de paysans, aux organisations de produits et organisations similaires autour des préoccupations des acteurs (sectoriels) (plutôt qu'autour des mécanismes de mise en œuvre).

Considérer la coordination des donateurs comme un tremplin pour une meilleure coordination du secteur (ne pas laisser la coordination des donateurs éclipser la coordination du secteur). Par exemple, dans les pays dépendants de l'aide, la coordination des donateurs est à la fois urgente et complexe, il est peut être nécessaire d'accorder plus d'attention à cela pendant les premières étapes de l'approche sectorielle. Toutefois, en permettant à la coordination des donateurs d'aller plus vers les systèmes nationaux (à travers un meilleur alignement), cela peut contribuer à l'objectif ultime qui est le renforcement des systèmes nationaux et une meilleure performance des secteurs.

2.4 Institutions et capacités

D'abord, considérer le secteur comme un tout et ensuite l'exécution du programme sectoriel à l'intérieur de ce tout. L'évaluation des capacités doit permettre de savoir de quelle manière et dans quelle mesure les capacités du secteur constituent un atout ou

une entrave au développement du secteur. L'évaluation ne devrait pas se limiter aux capacités du Ministère chef de file à coordonner le programme sectoriel ou gérer les fonds du donateur.

Le développement des capacités devrait être un objectif systématique de la politique sectorielle, là où les capacités du secteur sont faibles. Là où des politiques ambitieuses sont traduites en programmes sectoriels ambitieux avec des composantes de renforcement des capacités pour combler ce déficit, on peut s'attendre à des déceptions dans la mise en œuvre. Il est préférable de suivre une voie progressive, mais réalisable dès le début, sur la base de ce qui existe, et sur ce qui peut être développé de façon réaliste.

Ajouter la perspective des acteurs à l'évaluation des capacités en commençant avec les objectifs de politique, et en travaillant à reculer en passant par les produits contribuant à l'atteinte des objectifs et les acteurs qui sont responsables de ces produits. Cette approche globale des acteurs clés et de leurs produits constitueront les fondations d'un cadre de renforcement des capacités de l'ensemble du secteur (voir ci-dessous).

Baser les efforts de développement des capacités sur une vision holistique du secteur: la cartographie des acteurs et les besoins en capacités du secteur dans son ensemble peut aider à identifier là où les capacités constituent un important facteur limitant, ou là où la libération du potentiel de capacités apporterait les plus grands bénéfices au secteur. Une telle cartographie clarifiera également les besoins en capacités inter-reliés, ex : il n'est pas utile d'aider les petits transformateurs à produire du café de spécialité s'il ne peut pas être classé et certifié en tant que tel ; un accord de commercialisation négocié avec le gouvernement aidera le secteur seulement si les producteurs savent que l'opportunité existe et s'ils peuvent remplir le quota.

Faire le lien entre les efforts de développement des capacités et les produits qui contribuent aux objectifs de la politique. Là où les capacités sont faibles, faire attention aux questions de gestion des ressources humaines pour veiller à ce que les 'capacités développées' se traduisent en 'capacités utilisées'.

Explorer le champ d'application de cadres conjoints de développement des capacités pour les donateurs. Sur la base d'une vision des besoins en capacité pour le secteur dans son ensemble, et l'identification des principaux goulots d'étranglement ou opportunités de changement, la coordination des donateurs et la coopération conjointe gouvernement-donateur peut contribuer à assurer que les domaines de priorités sont pris en compte très tôt, que les besoins en capacités inter-reliées sont traités ensemble et que les efforts de renforcement des capacités suivent un chemin progressif.

Comprendre l'économie politique qui façonne le développement du secteur et les chances d'une croissance rurale équitable. Explorer le champ d'analyses d'économie politique qui (i) sont exécutées et appropriées par les acteurs nationaux, (ii) examinent en particulier le secteur agricole ou le secteur rural et (iii) traduisent les résultats en implications opérationnelles au niveau sectoriel.

2.5 Suivi de la performance et redevabilité

Faire le lien entre le type d'indicateur et le but du suivi. Au niveau de la politique, les indicateurs de résultats peuvent montrer si la politique est bonne ; au niveau programme toutefois, les indicateurs doivent montrer si le programme fait ce qu'il devrait faire. Mettre trop l'accent sur les indicateurs de résultats et d'impact n'apportera pas suffisamment d'information pour la gestion quotidienne du programme sectoriel et de son budget. La mise en œuvre du programme est un processus marqué de différentes étapes, ce que les indicateurs doivent refléter.

Suivre la fourniture des biens publics essentiels.

Une fonction essentielle de l'Etat est la fourniture de biens et services publics, tels que le cadre politique et législatif, les réglementations sanitaire et phytosanitaire, en visant des résultats qui soient socialement désirables, équitables et respectueux de l'environnement dans une économie de marché. L'Etat devrait identifier des indicateurs qui peuvent révéler les progrès réalisés sur le long terme au niveau de ces fonctions essentielles.

Suivre les progrès réalisés en matière d'environnement favorable.

La responsabilité de l'Etat en matière d'agriculture et de développement rural est de créer les conditions nécessaires à une croissance rurale équitable. Les indicateurs du programme sectoriel doivent comporter ceux qui mesurent l'environnement favorable. Là où la création d'un environnement favorable pour la croissance du secteur privé comprend la réforme du secteur public, les indicateurs de programme doivent également s'y référer.

Développer des bases de données conjointes pour le suivi

non seulement pour réduire les coûts de transaction de l'aide, mais également améliorer la coordination intersectorielle. Ceci est particulièrement pertinent en matière de développement rural qui dépend de l'action coordonnée et des synergies entre secteurs.

Veiller à ce que la redevabilité mutuelle ne domine pas la redevabilité nationale.

Le programme sectoriel n'est qu'un moyen de parvenir au développement sectoriel, et la redevabilité vers le bas est plus importante pour le développement durable que celle vers le haut, vers les donateurs.

Reconnaître que le suivi de la performance est d'abord et surtout un outil de gestion.

L'alignement sur les systèmes nationaux signifie que les systèmes d'information sont respectés en tant qu'outil de gestion plutôt qu'en tant qu'instrument de contrôle par les donateurs. Ces derniers doivent veiller à ne pas mobiliser les capacités de récolte de données ou capacités statistiques (limitées) pour leurs propres besoins en information.

Références

- Anson, R and P Pfaumann (2006) The role of the sector-wide approach to sustainable rural development in Central America. RUTA Publication Series Working Paper No 20. 88 pp
- Bakema, R (2006) The Programme for the Modernisation of Agriculture: A framework — not a sector programme — for rural development in Uganda. Presentation to the EC Training Course Programmes in Rural Development, 15 to 18 May 2006, Nairobi.
- Bakema, R (2007) Rural development frameworks: the case of Uganda. Presentation to the EC (AIDCO) Seminar on sector approaches in rural development, 3 to 6 July 2007, Brussels.
- Bird, K (2008) The political economy of pro-poor growth: The challenge of making growth pro-poor. ODI Briefing Paper 35. Overseas Development Institute. 4 pp. www.odi.org.uk
- Boesen, N and D Dietvorst (2007) SWAPs in motion: Sector-wide approaches: From an aid delivery to a sector development perspective. Reflections from the Joint Learning Programme on Sector Wide Approaches, January 2006 to April 2007. Train4Dev.Net. 52 pp.
- Booth, D, R Crook, E Gyimah-Boadi, T Killick and R Luckham with N Boateng (2005) What are the drivers of change in Ghana? CDD/ODI Policy Brief No 1 November 2005. Centre for Democratic Development (CDD), Accra/ Overseas Development Institute, London. 10 pp. www.cddghana.org
- Brown, A, M Foster, A Norton and F Naschold (2001) The status of Sector Wide Approaches. Centre for Aid and Public Expenditure (CAPE), Overseas Development Institute, London. 30 pp. www.odi.org.uk/pppg/cape
- Cabral, L, A Shrivastava with C Muendane (2007) Sector wide approaches in agriculture and rural development: Mozambique: the case of ProAgri. Overseas Development Institute/Global Donor Platform for Rural Development. 65 pp. www.odi.org.uk / www.donorplatform.org
- Davey, J (2006) Delivering food aid via smart card. Financial Services, issue No 36. 2 pp.
- DFID (2005) Lessons learned; planning and undertaking a Drivers of Change Study. How to note. November 2005. DFID, London. www.dfid.gov.uk
- Dietvorst D (2004) The private sector as a partner in the fight against poverty: Non state actors in agricultural programmes. Proceedings of the 8th Africa Forum, 6 to 10 September 2004, Nairobi, Kenya. Ministry of Agriculture, Kenya/GTZ. 52 pp. www.africaforum.info
- Dietvorst D (2006) Programme-based approaches in agriculture and rural development: The specific challenges of productive sectors. Proceedings of the 10th Africa Forum from 30 October to 3 November 2006, Windhoek, Namibia. Ministry of Agriculture and Ministry of Lands, Namibia/GTZ. 74 pp. www.africaforum.info
- EC (2005) Institutional assessment and capacity development: Why, what and how? Concept Paper. 32 pp. <http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/index>
- EC (2007) Support to Sector Programmes: covering the three financing modalities: Sector Budget Support, Pool Funding and EC project procedures. Tools and Methods Series, Guidelines No 2. 119 pp. Brussels. <http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/index>
- EC (2007) Guidelines on the Programming, Design & Management of General Budget Support, 82 pp. http://www.cc.cec/dgintranet/europeaid/activities/thematic/e1/documents/guidance_instructions/lien1_en.pdf
- EC (2007) Environmental Integration Handbook + annexes, 178 pp. <http://www.environment-integration.eu/> http://www.cc.cec/dgintranet/europeaid/activities/thematic/e6/e6toolsandguidelines_en.htm
- EC (2007) Supporting decentralisation and local governance in third countries. Tools and Methods Series, Reference Document No 2. 112 pp.

- Evans, A with L Cabral, S Wiggins, M Greeley and N Kaur (2007) Formulating and implementing sector-wide approaches in agriculture and rural development. Synthesis Report. Overseas Development Institute/Global Donor Platform for Rural Development. 40 pp. www.odi.org.uk / www.donorplatform.org
- Foster, M, A Brown and F Naschold (2000) What's different about agricultural SWAps? Centre for Aid and Public Expenditure (CAPE), Overseas Development Institute, London. 30 pp. www.odi.org.uk/pppg/cape
- Greeley, M (2007) Sector wide approaches in agriculture and rural development: The Agriculture Sector Development Programme (ASDP) Tanzania. Overseas Development Institute/Global Donor Platform for Rural Development. 33 pp. www.odi.org.uk / www.donorplatform.org
- Harrold, P and Associates (1995) The broad sector approach to investment lending: Sector Investment Programs. World Bank Discussion Papers. The World Bank. Washington D.C.
- Hesse, J (2006) The Agriculture Sector Development Programme Tanzania. Presentation to the EC Training Course Programmes in Rural Development, 15 to 18 May 2006, Nairobi.
- Indufor (2007) Study on non-tax revenue collected from forests in Tanzania. Commissioned by the Ministry of Foreign Affairs, Finland. Helsinki. 23 pp.
- International Finance Cooperation (2007) Doing Business Reformers' Club: Ghana, Kenya, Mauritius, Burkina Faso and Mozambique win Africa's top awards for making business easier. News Release, November 8, 2007. IFC, World Bank Group. 3pp.
- International Finance Cooperation (2007) Ghana: Establishment of the Commercial Court. Smart Lessons in Advisory Services. December, 2007. World Bank Group. 4pp.
- Joffe, S and S Jones (2004) Stimulating private investment and market development for agriculture: new approaches and experience. Oxford Policy Management. 52 pp. www.opml.co.uk
- Lacroix, R and P Varangis (1996) Using Warehouse Receipts in developing and transition economies. In: Finance & Development. Issue September 1996. 4 pp.
- Lavergne, R and A Alba (2003) CIDA Primer on Program-Based Approaches. CIDA. Toronto. 59 pp. <http://web.acdi-cida.gc.ca/pbas>
- Lavergne, R and J Wood (2006) Aid effectiveness and non-state partnerships: Analytical considerations. Working Paper. CIDA. Toronto. 42 pp. <http://web.acdi-cida.gc.ca/pbas>
- MacCarthy, M (2006) Ghana's Private Sector Development Strategy (PSDS). Presentation to the 10th Africa Forum from 30 October to 3 November 2006, Windhoek. www.africaforum.info
- Millecam, F (2006) Case study on Mozambique: the experience of PROAGRI. Presentation to the EC Training Course Programmes in Rural Development, 15 to 18 May 2006, Nairobi.
- Milledge, S, I Gelvas and A Ahrends (2007) Forestry, Governance and National Development: Lessons learned from a logging boom in southern Tanzania: an overview. TRAFFIC/Ministry of Natural Resources and Tourism/ Development Partners Group. Dar es Salaam. 16 pp. www.traffic.org
- Ministry of Private Sector Development (2006) Performance Assessment Report. Private Sector Development Strategy and Action Plan (2005-2009). Ministry of Private Sector Development and President's Initiatives. Accra. 90 pp.
- Mwape, F and D Chiwele (1998) Strategies for increased rural incomes and food security in isolated areas of Zambia. University of Zambia. Ministry of Agriculture, Food and Fisheries/SIDA/USAID. Lusaka. 76 pp.
- Ndala, E (2007) Land reform and resettlement in Namibia: The policy formulating process. Presentation to the EC Training Course on Introduction to Sector and Budget Support, 16 to 19 April, Windhoek, Namibia.
- Ngalande, E (2004) The impact of smartcards in Malawi. Presentation by the former Governor of the Reserve Bank of Malawi. 20 October 2004. Lilongwe. www.rbm.mw/governor_statements
- OECD (2005) Lessons learned on the use of Power and Drivers of Change Analyses in development cooperation. Review commissioned by the OECD-DAC Network on Governance. 42 pp. www.oecd.org/dac
- OECD-DAC (2006) Note on promoting accountability through domestic revenue mobilisation. DAC Network on Governance (GOVNET). 5 pp. www.oecd.org/dac

- Posse, K and J Isaacs (2007) eVal Report: Project Sustainable Management of Natural Resources, Namibia. GTZ, Windhoek.
- Reesch, E van (2007) Bridging the macro-micro gap: Micro-meso-macro linkages in the context of sector wide approaches. DGIS. Den Haag. 15 pp.
- SPA (2007) Sector Programme Tracking 2006. www.spa-psa-org
- Tanzania Development Partners Group (2006) Discussion Paper Forests. Dar es Salaam. 8 pp. www.tzdac.or.tz
- TechnoServe (2007) Higher coffee incomes transform lives in Tanzania. 5 pp. www.technoserve.org
- van Breukelen (2006) Drivers of change; understanding the forces for poverty reduction. DGIS. Den Haag. 15 pp.
- Wiggins, S et al (2007) Formulating and implementing sector-wide approaches in agriculture and rural development: The Rural Productive Sector Programme (PRORURAL) in Nicaragua. Global Donor Platform for Rural Development. www.donorplatform.org
- World Bank (1998) Overview: Rethinking the money and ideas of aid. From: Assessing Aid: What works, what doesn't and why? A World Bank Policy Research Report. Oxford University Press. Washington. 27 pp.
- World Bank (2007) The World Development Report 2008: Agriculture for Development. World Bank, Washington DC. 365 pp. <http://www.worldbank.org/WDR2008>

Commission européenne

Document de référence N°5: Approches sectorielles en agriculture et développement rural – Version courte

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2010

2010 – 20 p. – 21.0 x 29.7 cm

ISBN 978-92-79-11430-4

Comment vous procurer les publications de l'Union européenne?

Vous trouverez les publications de l'Office des publications disponibles à la vente sur le site de l'EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>), où vous pourrez passer commande auprès du bureau de vente de votre choix.

Vous pouvez également demander la liste des points de vente de notre réseau mondial par télécopie au (352) 29-29-42758).

Ce document appartient à la « **collection outils et méthodes** » d'EuropeAid. Celle-ci regroupe les documents méthodologiques produits par la Direction « Qualité des opérations » et se compose de trois sous-collections: lignes directrices, documents de référence et documents de réflexion. La collection propose également les titres suivants:

Lignes directrices

- ➔ Lignes directrices (n° 1) - « Programmation, conception et gestion de l'appui au budget général » (2007)
- ➔ Lignes directrices (n° 2) - « Appui aux programmes sectoriels: Couvrant les trois modalités de financement: appui budgétaire sectoriel, fonds commun et procédures spécifiques de la Commission européenne» (2007)
- ➔ Lignes directrices (n° 3) - « Pour une coopération technique plus efficace » (2009)

Documents de référence

- ➔ Document de référence (n° 1): « Analyse institutionnelle et développement des capacités: pourquoi et comment? » (2005)
- ➔ Document de référence (n° 2): « Appui à la décentralisation et la gouvernance locale dans les pays tiers » (2007)
- ➔ Document de référence (n° 3): «Renforcer le contrôle interne de projet: comment améliorer le rôle des gestionnaires de tâches de l'UE » (2007)
- ➔ Document de référence (n° 4): « Analyse et prise en compte de la gouvernance dans les opérations sectorielles » (2008)
- ➔ Document de référence (n° 5): « Approches sectorielles dans l'agriculture et le développement rural » (2008)
- ➔ Document de référence (n° 6): « Boîte à outils pour le développement des capacités » (2009)
- ➔ Document de référence (n° 7): « Développement et gouvernance du secteur de l'eau » (2009)

Documents de réflexion

- ➔ Document de réflexion (n°1): « Réforme du secteur public: Introduction » (2009)

