

# Réformer la coopération technique et les unités d'exécution des projets pour l'aide extérieure de la Commission européenne

Stratégie-cadre

JUILLET 2008



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://ec.europa.eu>).

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2008

DOI 10.2783/14786

ISBN 978-92-79-09736-2

© Communautés européennes, 2008  
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

*Printed in Belgium*

IMPRIMÉ SUR PAPIER BLANCHI SANS CHLORE

# **Réformer la coopération technique et les unités d'exécution des projets pour l'aide extérieure de la Commission européenne**

Stratégie-cadre

JUILLET 2008



## LISTE DES ACRONYMES

<b>ABG</b>	Appui budgétaire général
<b>AT</b>	Assistance technique
<b>CAD/OCDE</b>	Comité d'aide au développement de l'OCDE
<b>CCR</b>	Centre commun de recherche
<b>CE</b>	Commission européenne
<b>CRIS</b>	Common Relex Information System (système commun d'information Relex)
<b>CT</b>	Coopération technique
<b>DGT</b>	Direction générale de la traduction
<b>DTA</b>	Dispositions techniques administratives
<b>EAMR</b>	Rapport sur la gestion de l'aide extérieure
<b>ECA</b>	Cour des comptes européenne
<b>FAQ</b>	Foire aux questions
<b>FED</b>	Fonds européen de développement
<b>FHN</b>	Forum de haut niveau
<b>QSG</b>	Groupe d'appui à la qualité
<b>OIG</b>	Organisation intergouvernementale
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>OPOCE</b>	Office des publications officielles des Communautés européennes
<b>PAPS</b>	Programme d'appui aux politiques sectorielles
<b>PIP</b>	Programme indicatif pluriannuel
<b>PRAG</b>	Guide pratique des procédures contractuelles dans le cadre des actions extérieures de la Communauté européenne

## REMERCIEMENTS

Ce document a été produit par la Direction E «Qualité des opérations» à EuropeAid en consultation avec les services d'EuropeAid, les délégations de la CE et d'autres parties prenantes.

Pour en savoir plus, contacter [EuropeAid-TC-PIU@ec.europa.eu](mailto:EuropeAid-TC-PIU@ec.europa.eu). La Stratégie et les documents afférents sont disponibles sur les sites suivants:

- internet: [http://ec.europa.eu/europeaid/what/delivering-aid/aid-effectiveness/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/what/delivering-aid/aid-effectiveness/index_en.htm)
- intranet: [http://www.cc.cec/dgintranet/europeaid/activities/adm/technical\\_cooperation/index\\_en.htm](http://www.cc.cec/dgintranet/europeaid/activities/adm/technical_cooperation/index_en.htm)

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES ACRONYMES</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Champ d'application</b>	5
<b>1.2 Qu'entend-on par Coopération Technique et Modalités d'Exécution des Projets</b>	5
<b>2. POURQUOI UNE RÉFORME MAINTENANT?</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Les moteurs du changement</b>	6
<b>2.2 Des résultats mitigés</b>	7
2.2.1 L'agenda de la Déclaration de Paris	7
2.2.2 Principales faiblesses identifiées lors du diagnostic interne	8
2.2.3 Le rapport de la Cour des Comptes Européenne relatif à l'Assistance Technique	10
<b>3. VISION ET PRINCIPES DIRECTEURS</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Vision</b>	12
<b>3.2 Principes directeurs</b>	12
<b>4. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE</b>	<b>14</b>
<b>4.1 Objectif et axes de travail</b>	14
<b>4.2 Les résultats attendus pour décembre 2008</b>	16
<b>4.3 Principales actions dans le cadre des cinq axes de travail</b>	17
4.3.1 Axe 1: Soutenir un dialogue stratégique sur la coopération technique et les unités d'exécution des projets	17
4.3.2 Axe 2: Améliorer la conception, la gestion et la «redevabilité»	18
4.3.3 Axe 3: Améliorer les procédures de passation de marchés de coopération technique, les contrats et les autres procédures	19
4.3.4 Axe 4: Renforcer les capacités internes par la communication, la gestion des connaissances et la formation	21
4.3.5 Axe 5: Mise en œuvre et suivi de la stratégie	22
4.3.6 Questions relatives aux Modalités d'Exécution des Projets dans les cinq axes de travail	24
<b>LISTE DES ENCADRÉS</b>	
- Encadré 1: Objectifs de la Déclaration de Paris relatifs à la Coopération Technique et aux Unités d'Exécution des Projets	7
- Encadré 2: Principaux commentaires des gouvernements des pays partenaires	10
- Encadré 3: Recommandations extraites du Rapport de la Cour des Comptes sur l'Assistance Technique	11
- Encadré 4: Principaux résultats attendus pour la fin 2008	16
- Encadré 5: Les contrats-cadres	21
- Encadré 6: Résumé des principes/actions visant à améliorer les Modalités d'Exécution des Projets	24
<b>LISTE DES ANNEXES</b>	
- Annexe 1: Définitions des expressions clés utilisées par le CAD/OCDE	25
- Annexe 2: Exemples de résultats, de processus et de rôles de la coopération technique	27
- Annexe 3: Cadre de mise en œuvre et de suivi de stratégie	28
- Annexe 4: Principales étapes de la préparation de la stratégie et liste des documents préparatoires	29

## 1. INTRODUCTION

### 1.1 Champ d'application

Ce document présente la stratégie de la Commission en matière d'aide extérieure et a pour objet de guider la réforme de la coopération technique (CT) et des Unités d'Exécution des Projets (UEP). Cette stratégie, qui s'inscrit dans un cadre plus vaste d'actions communautaires visant à mettre en œuvre la Déclaration de Paris, a pour ambition d'améliorer l'efficacité de l'aide communautaire destinée au renforcement des capacités. La stratégie est également une réponse au Rapport de la Cour des Comptes Européenne relatif à l'assistance technique (n° 6/2007).

La stratégie explique pourquoi une réforme est nécessaire, présente une vision de la future coopération technique et des unités d'exécution des projets et décrit les mesures à prendre pour traduire cette vision dans les faits.

Cette **Stratégie-cadre** propose une approche globale pour un processus de réforme qui évoluera au fil du temps grâce à la mise en œuvre d'une série d'actions et à un apprentissage interne. La stratégie s'accompagne d'un **Plan de travail**, qui énonce les mesures à prendre à court, moyen et long terme.

Les **Lignes Directrices sur la Coopération Technique et les Modalités d'Exécution des projets** constituent un élément essentiel pour la mise en œuvre de cette stratégie en proposant des orientations opérationnelles pour la conception et la gestion des programmes.

La Stratégie et les Lignes Directrices sont essentiellement destinées au personnel de la Commission européenne (CE), mais elles seront aussi activement diffusées aux pays partenaires et à d'autres agences de développement, et contribueront ainsi à la mise en œuvre de la Déclaration de Paris.

Ce document analyse la manière dont la Commission européenne organise la coopération technique lorsqu'elle mobilise directement les ressources ou lorsque celles-ci le sont indirectement par des accords de cofinancement avec des organisations internationales ou par le biais de mécanismes similaires. La stratégie peut également être utile dans les cas où la Commission européenne ne finance pas elle-même la coopération technique, mais participe activement à des programmes d'appui budgétaire et sectoriel dans lesquels la coopération technique est fournie par d'autres bailleurs de fonds ou recrutée par le pays partenaire.

Cette stratégie s'applique à toutes les régions ou situations où la Commission européenne fournit une aide extérieure, y compris dans des contextes fragiles. Elle prévoit l'établissement de plans d'action nationaux, prenant dûment en compte la réalité du pays concerné.

### 1.2 Qu'entend-on par Coopération Technique et Modalités d'Exécution des Projets

La stratégie repose sur les définitions des concepts de Coopération Technique ou de Coopération Technique Coordonnée, d'Unité d'Exécution des Projets (UEP) et de Développement des Capacités utilisées par le Comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD/OCDE). Ces définitions sont présentées dans l'annexe 1.

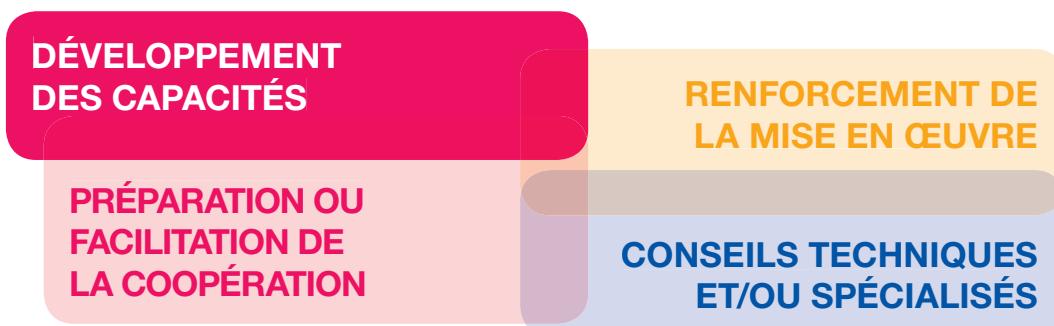
Dans un souci de clarté opérationnelle, cette section définit plus précisément la coopération technique et introduit la notion de modalités d'exécution des projets.

**La coopération technique** est souvent associée à des actions qui tendent au renforcement des capacités individuelles et organisationnelles en apportant un savoir-faire (personnel AT en mission de courte et longue durée, accords de jumelage institutionnel, mobilisation de la diaspora, etc.),

des possibilités de formation et d'apprentissage (échange entre pairs, éducation tertiaire, etc.) et des équipements. **L'assistance technique** (AT) se réfère plus spécifiquement au personnel qui intervient dans la mise en œuvre et la gestion des services de coopération technique.

Il convient d'observer que la coopération technique et l'assistance technique peuvent être utilisées à des fins qui ne contribuent pas directement au développement des capacités. En conséquence, la présente stratégie identifie **quatre objectifs de la coopération technique**:

- le développement des capacités des organisations et des individus;
- l'apport de conseils techniques et/ou spécialisés;
- le renforcement de la mise en œuvre (des services, des investissements, des activités réglementaires);
- la préparation ou la facilitation de la coopération de la Commission européenne (ou d'une coopération plus large des bailleurs de fonds).



Ces quatre objectifs peuvent se chevaucher. L'important est que, bien que le développement des capacités et le développement durable soient les priorités ultimes de toute assistance, une coopération technique qui n'est pas essentiellement axée sur le renforcement des capacités doit aussi jouer un rôle légitime<sup>1</sup>.

Quelle que soit leur source de financement, les programmes et les projets requièrent des modalités de mise en œuvre. La manière dont un projet est monté et géré peut avoir autant d'importance sur son impact que d'autres aspects de sa conception. Pour aller plus loin que les simples unités d'exécution de projets, cette stratégie introduit la notion de **Modalité d'Exécution des Projets**. Par modalité d'exécution des projets on se réfère au dispositif organisationnel créé pour mettre en œuvre un projet en termes de gouvernance, de «redevabilité\*», de gestion, de division du travail et de coordination.

## 2. POURQUOI UNE RÉFORME MAINTENANT?

### 2.1 Les moteurs du changement

En dépit de nombreuses contributions positives apportées par la coopération technique dans plusieurs pays et contextes, les pratiques de coopération technique et le recours à des structures telles que les unités d'exécution de projets font l'objet de critiques depuis plusieurs décennies. Malgré ces critiques et divers engagements politiques visant à réformer les modalités pratiques de la coopération technique, il y a peu de signes de changement. Des appels répétés à la réforme ont été lancés dans le cadre de l'agenda sur l'efficacité de l'aide, insérés dans la Déclaration de Paris et confirmés par le CAD/OCDE dans la «Synthèse des résultats» de la première étude de suivi de la Déclaration de Paris (2007).

<sup>1</sup> Voir aussi annexe 2, «Exemples de résultats, de processus et de rôles de la coopération technique».

\* Par redevabilité on se réfère au terme «accountability» difficile à traduire en français (responsabilité envers quelqu'un ou obligation de rendre compte).

Selon cette enquête, il n'est plus admissible de maintenir le statu quo. La coopération technique est «toujours trop dirigée par les donneurs» et est considérée comme l'un des «six sujets majeurs et prioritaires qui requièrent l'attention immédiate des décideurs en matière de développement».

La coopération technique fournie par la Commission européenne n'échappe pas à ces critiques, comme en a très récemment fait mention le *Rapport spécial n° 6/2007 de la Cour des Comptes Européenne relatif à l'efficacité de l'assistance technique dans le cadre du développement des capacités* et comme la Commission l'a reconnu dans sa réponse formelle.

En tant que signataire de la Déclaration de Paris, la Commission européenne s'est engagée à mettre en œuvre les indicateurs 4 et 6, qui concernent la coopération technique et le recours à des unités parallèles d'exécution des projets (voir encadré 1). Les engagements propres de l'UE en faveur de l'efficacité de l'aide au développement renforcent la nécessité d'arrêter des mesures urgentes afin de réformer la coopération technique et les unités d'exécution des projets<sup>2</sup>.

<b>Encadré 1: Objectifs de la Déclaration de Paris relatifs à la Coopération Technique et aux Unités d'Exécution des Projets<sup>3</sup></b>	
<b>Coopération technique</b>	<b>Unités d'exécution des projets</b>
<b>Indicateur 4:</b> «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.	<b>Indicateur 6:</b> «réduire de deux tiers le nombre d'unités parallèles d'exécution des projets» à l'horizon 2010.

Un autre moteur de changement est la décision de la Commission européenne d'augmenter l'aide à travers l'appui budgétaire général et sectoriel et des approches sectorielles. Cette décision requiert une réévaluation des rôles et des fonctions de la coopération technique, de la manière dont elle est fournie et des modalités de mise en œuvre utilisées.

La Commission européenne n'est pas la seule à reconnaître la nécessité d'agir. Plusieurs États membres et d'autres bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux se sont lancés dans un processus de révision et d'amélioration de leurs politiques et de leurs pratiques en matière de coopération technique dans le contexte plus vaste de l'agenda de Paris sur l'efficacité de l'aide.

## 2.2 Des résultats mitigés

### 2.2.1 L'agenda de la Déclaration de Paris

Ces dernières années, les engagements pris en faveur du renforcement 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 financée par la Commission européenne et les modalités d'exécution des projets sont organisées. La fourniture de la coopération technique suit la tendance générale d'un alignement de l'aide, notamment lorsque des approches sectorielles sont utilisées. Les gouvernements partenaires dirigent de plus en plus le dialogue sur les questions liées à la coopération technique et aux modalités d'exécution des projets et les conditions permettant une appropriation réelle de l'aide s'améliorent dans bon nombre de pays.

2. En 2005, l'UE s'est fixé quatre objectifs supplémentaires pour accroître l'efficacité de l'aide: l'**objectif n° 2 de l'UE** consiste à «fournir l'ensemble de l'aide au développement des capacités par la mise en place de programmes coordonnés et un recours accru à des arrangements entre bailleurs de fonds multiples». L'**objectif n° 3 de l'UE** tend à «éviter la création de nouvelles unités d'exécution des projets». Les autres objectifs sont les suivants: «achever 50% de l'aide de gouvernement à gouvernement par le biais de systèmes nationaux, y compris en augmentant le pourcentage de l'assistance fournie dans le cadre de l'aide budgétaire ou des programmes sectoriels» (**objectif n° 1 de l'UE**) et «réduire de moitié le nombre de missions non coordonnées» (**objectif n° 4 de l'UE**).  
3. Voir les définitions du CAD à l'annexe 1.

Le suivi de la Déclaration de Paris offre un cadre commun pour mesurer les progrès accomplis. L'enquête de 2006 sur le suivi des indicateurs de Paris<sup>4</sup> constitue un point de référence officiel pour mesurer les progrès dans la mise en œuvre de l'agenda de Paris. S'agissant de l'indicateur 4 (renforcement des capacités par la mise en œuvre de 50 % des apports de coopération technique dans le cadre de programmes coordonnés), les bailleurs de fonds obtiennent un résultat combiné de 48 % du point de référence, la Commission enregistrant un score de 36 %. En ce qui concerne l'indicateur 6 (réduire des deux tiers le nombre d'unités parallèles d'exécution des projets), la mesure de référence pour la Commission européenne dénombre 204 unités parallèles d'exécution des projets, dont le nombre doit passer à 68 unités en 2010. Des problèmes se posent au sujet de la validité des données de référence et de nouvelles directives ont été introduites pour l'enquête de 2008 afin d'améliorer la qualité des statistiques. Les premiers résultats diffusés par le CAD semblent indiquer une tendance positive, à la fois en termes d'alignement de la coopération technique et de réduction du nombre d'unités parallèles d'exécution des projets<sup>5</sup>.

En dépit des changements positifs intervenus dans la manière dont la coopération technique financée par la Commission européenne est fournie, il reste encore 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 locales.

## 2.2.2 Principales faiblesses identifiées lors du diagnostic interne

La coopération technique financée par la Commission européenne a connu de nombreuses expériences satisfaisantes, qui ont constitué un apport précieux pour la conception et la mise en œuvre des politiques de développement des pays partenaires et, notamment, pour la mise en œuvre de projets. Grâce à l'introduction des nouveaux règlements financiers de 2003, les modalités d'exécution des projets se sont de plus en plus intégrées dans les structures nationales.

Les conclusions de la recherche et des consultations menées dans le cadre de la préparation de la présente stratégie, qui sont résumées ci-dessous, insistent surtout sur les principaux problèmes que doit aborder la stratégie et ne s'attardent pas sur les aspects et les résultats les plus positifs de la coopération technique financée par la Commission européenne<sup>6</sup>.

- Une part significative de la coopération technique reste déterminée par l'offre, avec un faible niveau général d'appropriation et de participation des pays partenaires et une faible «redevabilité» envers ces derniers.
- De nombreux pays partenaires disposent de capacités insuffisantes pour garantir une appropriation «active» et faire face à un programme de réformes très lourd de l'agenda de Paris, qui inclut une coopération technique coordonnée et «appropriée» par le pays partenaire. Dans certains cas, la volonté politique, le leadership et l'initiative sont insuffisants au niveau national pour faire progresser le programme des réformes.
- Souvent, la fourniture de personnel d'assistance technique et le recours à des «unités d'exécution des projets» sont acceptés comme une évidence, sans se poser de questions sur leur adéquation. Les défis liés à la capacité ne sont pas suffisamment pris en compte, pas plus que la question de savoir si la coopération technique est la bonne solution pour résoudre les problèmes identifiés.
- L'efficacité de la coopération technique est compromise par les lacunes dans l'identification des besoins et par la manière dont l'appui à la coopération technique est organisé. L'absence de définition précise des rôles et des résultats escomptés figure au nombre de ces lacunes.

---

4. DAC/OCDE 2006 – *Enquête sur le suivi de la Déclaration de Paris – Synthèse des résultats*, CAD/OCDE, Paris.

5. Les changements apportés aux critères du CAD relatifs à la qualification d'unités parallèles d'exécution des projets et introduits dans l'enquête de suivi de 2008 ont abouti à une réduction significative du nombre d'unités parallèles, y compris celles financées par la Commission européenne. Les résultats de l'enquête de 2008 seront présentés lors du 3<sup>e</sup> Forum de haut niveau (FHN) qui se déroulera au Ghana en septembre 2008.

6. La recherche et les consultations se sont centrées sur les aspects de la coopération technique et des modalités de mise en œuvre qui n'induisent pas un renforcement des capacités ou qui ne sont pas conformes aux principes régissant l'efficacité de l'aide.

- La dépendance vis-à-vis de prestataires du Nord entraîne des coûts élevés. Le coût et l'efficacité du personnel d'Assistance Technique sont des sujets de préoccupation.
- Une attention insuffisante est accordée au fait que le personnel d'assistance technique possède les compétences et les qualifications nécessaires pour pouvoir prendre efficacement part à des processus de changements exigeants.
- Une grande partie de l'assistance technique et la plupart des unités d'exécution des projets servent à gérer les procédures de la Commission et à se conformer aux différentes exigences connexes.
- Même si elles sont formellement considérées comme «intégrées» selon des critères du CAD<sup>7</sup>, les unités d'exécution des projets financées par la Commission européenne présentent plusieurs points faibles: l'assistance technique leur sert essentiellement à gérer les appels d'offres et la passation des marchés; les responsabilités sont souvent floues et les salaires du personnel de ces unités sont, la plupart du temps, supérieurs à ceux de leurs homologues fonctionnaires.
- Les procédures d'appels d'offres et de passation des marchés sont longues et lentes. Même s'il est admis que les contrats-cadres ont accéléré la fourniture des services de coopération technique de courte durée, la qualité de l'expertise fournie et la redevabilité vis-à-vis du gouvernement partenaire sont montrées du doigt.
- Le personnel opérationnel ne comprend pas toujours bien comment appliquer les procédures existantes pour promouvoir les principes qui régissent l'efficacité de l'aide et s'y conformer. Il existe une demande d'informations claires, accessibles et régulièrement mises à jour sur la manière d'appliquer et d'interpréter les procédures existantes en matière de coopération technique et de modalités de mise en œuvre.
- L'expérience est limitée en ce qui concerne le recours à des modes alternatifs de fourniture de la coopération technique, comme l'utilisation de l'expertise du secteur public dans le cadre d'accords de jumelage et la coopération Sud-Sud.
- L'utilisation que fait la Commission européenne de la coopération technique reflète en partie les structures de gestion, les mesures d'incitations et les déficiences au niveau des capacités internes. Les politiques en matière de ressources humaines et le mode de gestion des délégations ont une incidence sur la coopération technique et les modalités de mise en œuvre actuelles, tout autant que les incitations qui tendent à récompenser le contrôle, des décaissements et des résultats rapides.

---

7. Voir la définition d'une unité parallèle d'exécution de projet à l'annexe 2.

La consultation a également été étendue à nos partenaires. Un échantillon de représentants des gouvernements partenaires a été interrogé afin de tirer profit de leur expérience en matière d'assistance technique. Cet encadré résume les principales critiques formulées lors des entretiens.

### **Encadré 2: Principaux commentaires des gouvernements des pays partenaires**

Tout en reconnaissant les améliorations récentes intervenues dans la fourniture de la coopération technique financée par la Commission européenne, des représentants des pays partenaires ont identifié une série de défis à relever qui sont résumés ci-dessous.

#### **Coopération technique et appropriation**

- La fourniture d'une assistance technique, ses procédures de sélection et de passation de marchés et sa gestion sont en grande partie dirigées par la Commission européenne. La «redevabilité» et l'appropriation échappent ainsi aux gouvernements partenaires.
- La gestion conjointe des procédures de passation des marchés se passe d'une façon qui ne permet pas la participation du gouvernement.
- Très souvent, l'assistance technique doit essentiellement rendre des comptes à la délégation. Cela donne le sentiment qu'elle吸 une part considérable du budget des programmes et des projets.
- De nombreux programmes de renforcement des capacités sont proposés, mais ne correspondent pas aux besoins du pays. Souvent, l'assistance technique s'écarte de son rôle essentiel de renforcement des capacités et est plutôt axée sur la substitution.

#### **Difficultés liées aux procédures de la Commission européenne**

- Les procédures de la Commission européenne ne correspondent pas toujours aux intentions déclarées et aux engagements pris par celle-ci en matière d'efficacité de l'aide. Ces procédures sont longues, complexes et rigides. Les procédures d'autres bailleurs de fonds semblent plus rapides et plus souples.
- Les contrats-cadres permettent une mise en œuvre plus rapide, mais n'offrent souvent pas des services de qualité.

#### **Coordination entre les bailleurs de fonds**

- La coordination entre les bailleurs de fonds n'est pas satisfaisante. Malgré quelques progrès, dans la plupart des cas, la redevabilité vis-à-vis du gouvernement dans la coordination de l'assistance n'est pas encore totalement intégrée. Les bailleurs de fonds doivent davantage s'aligner sur les priorités nationales, comme le préconisaient les engagements de la Déclaration de Paris.

#### **Unités d'exécution des projets**

- Les tâches des unités d'exécution des projets devraient être automatiquement ou progressivement intégrées dans l'administration publique. En l'absence de toute réflexion critique sur leur rôle et leur finalité, la mise en place systématique d'unités d'exécution des projets est jugée incompatible avec l'engagement en faveur de processus axés sur la gestion et l'appropriation par les partenaires.
- L'UE doit aller plus loin que son objectif déclaré de ne plus créer de nouvelles unités parallèles d'exécution des projets et s'orienter vers l'intégration de la plupart des unités dans les structures des gouvernements partenaires d'ici 2010.

### **2.2.3 Le rapport de la Cour des Comptes Européenne relatif à l'Assistance Technique**

En 2007, la Cour des Comptes Européenne a publié un «Rapport spécial n° 6/2007 relatif à l'efficacité de l'assistance technique dans le cadre du Développement des capacités». Tout en reconnaissant que le contexte de développement dans lequel l'aide est apportée est souvent difficile, la qualité de l'assistance technique fournie par la Commission européenne a été jugée globalement satisfaisante. Le rapport indique également que le choix des projets est généralement pertinent et que l'établissement de rapports relatifs aux projets, ainsi que le suivi et l'évaluation de ces derniers, sont le plus souvent satisfaisants. Toutefois, le rapport relève un certain nombre de faiblesses sous-jacentes dans la manière dont l'aide est fournie et qui en sapent l'efficacité. La Cour formule huit recommandations (voir encadré 3).

Le Conseil et le Parlement européen souscrivent dans une large mesure aux conclusions et aux recommandations du rapport<sup>8</sup> et ont demandé à la Commission de prendre rapidement des mesures. Cette stratégie et le plan de travail qui sous-tend sa mise en œuvre tiennent compte des conclusions de la Cour des Comptes et répondent à ses recommandations.

### Encadré 3: Recommandations extraites du Rapport de la Cour des Comptes sur l'Assistance Technique\*

#### Recommandation 1

Dans ses «documents de stratégie pays», la Commission devrait procéder à une analyse complète et structurée des faiblesses institutionnelles actuelles et des besoins en matière de développement des capacités.

#### Recommandation 2

La Commission devrait élaborer des lignes directrices relatives à l'assistance technique qui définissent le rôle de cette dernière en matière de développement des capacités, ainsi qu'une approche et des outils satisfaisants pour déterminer les circonstances et les modalités de son utilisation.

#### Recommandation 3

La conception des projets de développement des capacités devrait être améliorée en facilitant l'appropriation et la conduite effective par la partie nationale du processus, en définissant plus précisément les objectifs spécifiques de développement des capacités et les exigences correspondantes en matière d'assistance technique, en évitant les structures de mise en œuvre exagérément complexes, en fixant de manière plus réaliste les objectifs à atteindre et en prévoyant des périodes de mise en œuvre plus longues.

#### Recommandation 4

Il conviendrait de revoir les procédures régissant la phase de préparation et de démarrage des projets, y compris la passation des marchés d'assistance technique, de manière à allouer plus de temps à la mise en œuvre, et de permettre une plus grande souplesse dans la phase de mise en route pour adapter la conception du projet et/ou les termes de référence des contrats d'assistance technique aux changements de circonstances.

#### Recommandation 5

Les critères d'évaluation des appels d'offres en matière d'assistance technique devraient être revus de manière à mieux tenir compte de la qualité des experts et de la société de conseil, ainsi que de l'expérience acquise avec eux.

#### Recommandation 6

Il conviendrait d'étudier les autres possibilités offertes en matière de passation de marchés, afin de choisir les meilleures compétences techniques possibles, y compris celles disponibles dans les institutions publiques, ainsi que dans le pays bénéficiaire ou dans la région.

#### Recommandation 7

Conformément aux engagements pris dans le cadre de la Déclaration de Paris, la Commission devrait recourir davantage aux programmes coordonnés pour fournir son assistance technique et appliquer des dispositifs de mise en œuvre encourageant l'appropriation des projets au niveau local.

#### Recommandation 8

Il faudrait évaluer systématiquement les performances des sociétés d'assistance technique et des experts et élaborer un système d'information de gestion permettant d'enregistrer ces performances, d'en rendre compte et de s'y référer.

\* Le rapport de la Cour des Comptes est en anglais. Cette traduction n'est pas «officielle».

8. Voir les réponses de la Commission européenne au rapport de la Cour des comptes et les conclusions du Conseil: «Conclusions du Conseil sur le rapport spécial n° 6/2007 relatif à l'efficacité de l'assistance technique dans le cadre du renforcement des capacités». Le Conseil s'est également réjoui du fait que la Commission élabore une stratégie pour la coopération technique, qui sera disponible avant le Forum de haut niveau d'Accra sur l'efficacité de l'aide.

### 3. VISION ET PRINCIPES DIRECTEURS

#### 3.1 Vision

La vision suivante a été adoptée:

Améliorer l'efficacité et la viabilité de l'aide  
au développement de la Commission européenne par:

Une CT de «**qualité**» pour appuyer  
des programmes **conduits par le pays partenaire**, à sa **demande** et axée sur  
les résultats

L'utilisation de **dispositifs de mise en œuvre des projets sous le contrôle des pays partenaires** et la réduction significative des UEP parallèles

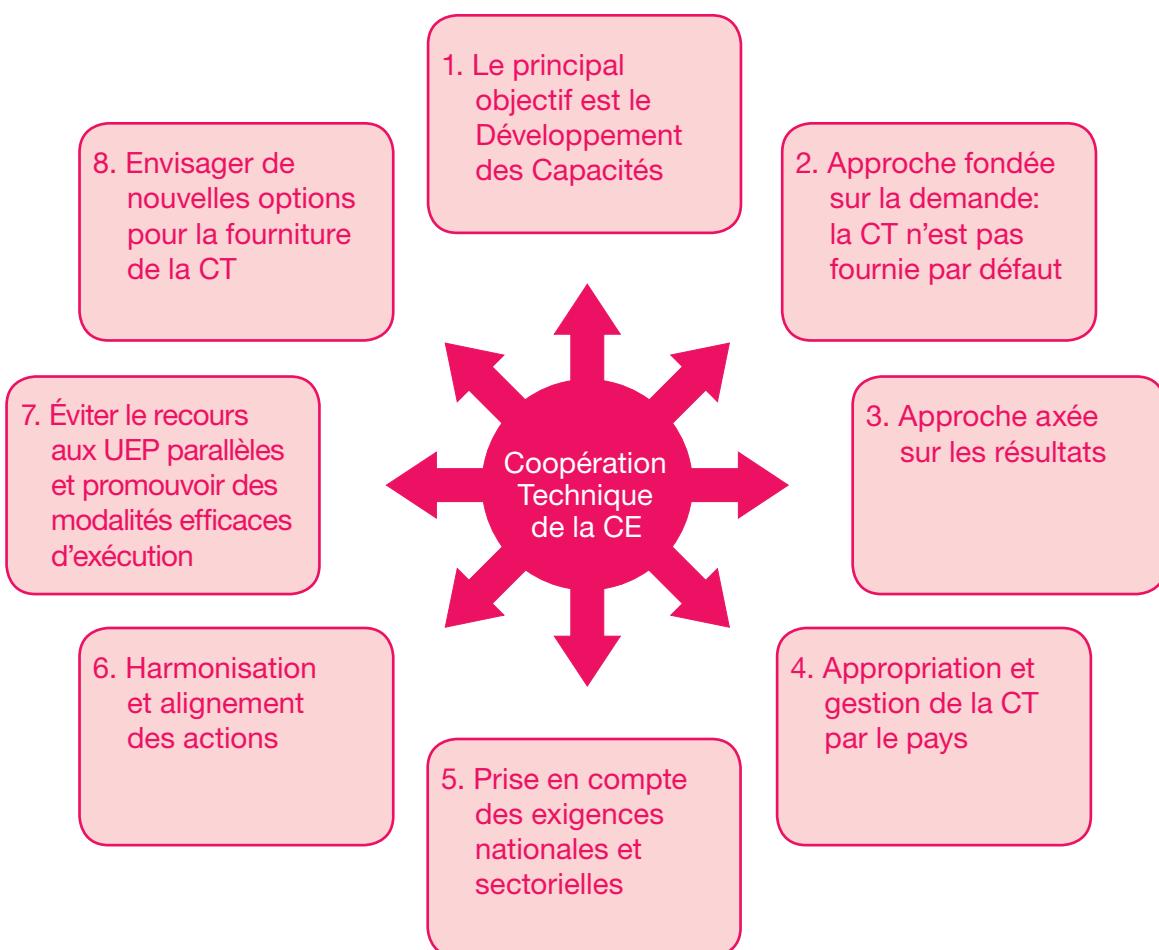
#### 3.2 Principes directeurs

Un ensemble de principes guideront à l'avenir la fourniture de la coopération technique financée par la Commission européenne et la conception des modalités d'exécution des projets. Ces principes s'appliqueront à toutes les opérations de coopération technique (quel que soit le mode de gestion, y compris la gestion centralisée et décentralisée).

1. **Accent mis sur le développement des capacités** – La coopération technique a pour objectif premier de soutenir les processus nationaux internes visant à promouvoir le développement des capacités au niveau individuel, organisationnel et national. Le cas échéant, la coopération technique peut être appelée à remplir d'autres rôles<sup>9</sup>, comme la fourniture de conseils, l'appui à la mise en œuvre et la facilitation ou la préparation de la Commission européenne.
2. **Approche fondée sur la demande lorsque la coopération technique n'est pas fournie par défaut** – La fourniture d'une coopération technique doit dépendre de la demande et des exigences du pays partenaire. Les coûts et les options disponibles doivent être transparents. Un dialogue et un appui adéquats peuvent s'avérer nécessaires pour permettre au pays partenaire de formuler clairement sa demande de coopération technique.
3. **Adoption d'une approche axée sur les résultats** – La conception de la coopération technique permettra de lier les intrants/activités de coopération technique aux produits recherchés, lesquels donneront, à leur tour, des résultats de développement durables. Les indicateurs adéquats seront convenus au préalable afin d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la coopération technique.
4. **Appropriation et gestion du processus de la coopération technique par le pays** – L'appropriation par le pays partenaire est le principe clé qui sous-tend l'organisation de la coopération technique financée par la Commission européenne. De la phase d'identification à la mise en œuvre, les pays partenaires seront fortement impliqués dans la conception des modalités de mise en œuvre des projets et des programmes soutenus par la coopération technique, y compris les marchés de services de coopération technique ainsi que la gestion, l'analyse et la «redévabilité» des résultats de cette coopération technique.

9. Voir les quatre objectifs de la coopération technique à la section 1.2. Voir aussi annexe 2.

5. **Prise en compte des exigences nationales et sectorielles** – La coopération technique s'appuiera sur une compréhension approfondie du contexte politique, socioculturel, sectoriel et environnemental. Il convient d'éviter les approches standard.
6. **Harmonisation et alignement des actions** – L'appui à la coopération technique sera étroitement coordonné avec les autres bailleurs de fonds et aligné sur les stratégies et les programmes nationaux en recourant davantage à des mécanismes de mise en commun des ressources ou à d'autres approches harmonisées, comme la coopération déléguée.
7. **Éviter le recours aux unités parallèles d'exécution des projets et promouvoir des modalités efficaces de mise en œuvre des projets** – Il conviendra d'éviter autant que possible le recours aux unités parallèles d'exécution des projets et de privilégier des modalités efficaces de mise en œuvre pleinement intégrées et «redevables» vis-à-vis des structures nationales<sup>10</sup>.
8. **Envisager des options différentes et novatrices pour la fourniture de la coopération technique** – La conception de l'appui à la coopération technique envisagera des alternatives au recours à des consultants internationaux en mission de courte et longue durée. Ces alternatives englobent l'utilisation de ressources nationales et régionales, des accords de jumelage et le transfert de connaissances dépassant les approches classiques de formation.



10. Des structures parallèles peuvent se justifier et/ou être «inévitables» dans des cas exceptionnels uniquement, comme des situations d'urgence (après un conflit), l'appui des acteurs non étatiques ou à des programmes régionaux. Le recours à des «unités parallèles d'exécution des projets» doit toujours être un dernier recours et être clairement motivé.

## 4. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

### 4.1 Objectif et axes de travail

La stratégie a pour objectif de renforcer l'efficacité et la qualité générale de la coopération technique et des modalités d'exécution des projets.

La mise en œuvre de la stratégie s'articulera autour de **cinq axes de travail interconnectés**, énumérés ci-dessous et détaillés dans le plan de travail qui accompagne cette stratégie.

1. **Soutenir le dialogue stratégique sur la coopération technique et les modalités d'exécution des projets.**
2. **Améliorer la conception, la gestion et la «redevabilité».**
3. **Améliorer les procédures de passation de marchés et les autres procédures en rapport avec la coopération technique et les modalités d'exécution des projets.**
4. **Renforcer les capacités internes de la Commission européenne par la communication, la gestion des connaissances et la formation.**
5. **Mettre en œuvre et assurer le suivi de la stratégie.**

Les axes 4 et 5 englobent des activités horizontales qui encadrent le processus de mise en œuvre.



La mise en œuvre de la présente stratégie englobe:

- des «actions prioritaires à court terme» qui doivent être menées avant décembre 2008 et des actions à moyen et long terme. La mise en œuvre suivra donc une approche par étapes et le plan de travail sera mis à jour en fonction des progrès réalisés dans la mise en œuvre;

- des actions systémiques qui doivent être décidées au niveau du siège et des actions qui doivent être menées au niveau national;
- dans les cinq axes, plusieurs actions sont une réponse aux recommandations énoncées dans le Rapport de la Cour des Comptes européenne relatif à l'assistance technique<sup>11</sup>.

Les délégations sont les acteurs majeurs de la mise en œuvre de cette stratégie. En consultation avec les parties prenantes des pays partenaires et les autres bailleurs de fonds, elles établiront une cartographie des principales opérations de coopération technique et un Plan d'action succinct, qui fixera des objectifs appropriés pour la mise en œuvre de la stratégie au niveau du pays. Le plan d'action permettra d'identifier les mesures à effet rapide, qui pourront être lancées et qui accompagneront le processus de changement<sup>12</sup>. Ces actions (cartographie et plans d'action) permettront d'identifier les pays et/ou les programmes où des problèmes importants se posent et qui nécessitent des mesures et un soutien spécial pour y remédier.

L'approche retenue pour cette stratégie va au-delà d'une réforme «fondée sur le produit» et ne limite pas à l'élaboration de nouvelles règles ou au développement d'un ensemble d'outils (comme les lignes directrices et des cours de formation) que les parties prenantes devront utiliser. Ces réformes nécessitent que des actions soient prises à de nombreux niveaux par les différentes parties prenantes, comme la mise en place de dispositifs efficaces de communication et de suivi ou d'apprentissage dépassant le cadre de la Commission européenne afin d'impliquer les acteurs du pays partenaire et d'autres bailleurs de fonds.

Le plan de travail établit un calendrier de réformes ambitieux. Il exige de toutes les parties concernées un effort particulier au cours des six premiers mois afin que les outils soient développés et les systèmes mis en place. L'accent sera ensuite mis sur «une méthode de travail différente», ce qui ne sous-entend pas une charge de travail supplémentaire. Au contraire, des gains d'efficience et d'efficacité sont escomptés en termes de fourniture de la coopération technique.

Il existe toutefois des risques liés à la capacité des pays partenaires à participer activement tout au long du cycle des programmes soutenus par la coopération technique. Par ailleurs, il existe également des risques liés à la charge de travail interne de la Commission européenne, en particulier là où les délégations sont déjà surchargées.

Afin de réduire ces risques, il est envisagé de fixer un ordre de priorité clair des actions par le biais de plans d'action nationaux. L'élaboration de ces plans d'action tiendra compte des possibilités qu'offre l'exercice de programmation annuel. Ces plans permettront également une mise en œuvre flexible de la stratégie, qui soit adaptée à la situation du pays. Le siège apportera son soutien à la mise en œuvre, qui sera régulièrement contrôlée par un mécanisme d'évaluation par les pairs passant par une plateforme en ligne et par le comité de pilotage de haut niveau. En matière de communication et de gestion des connaissances, les actions inciteront le personnel de la Commission à mettre en œuvre la stratégie et à en assurer la visibilité.

---

11. L'annexe 1 du plan de travail décrit les actions correspondant à chaque recommandation.

12. Voir également section 5.3.5 pour un complément d'information sur les plans d'action nationaux.

## 4.2 Les résultats attendus pour décembre 2008

Les principaux résultats attendus pour la fin 2008 sont énoncés dans l'encadré 4. Il s'agit des éléments de base de la mise en œuvre complète du processus de réforme.

### Encadré 4: Principaux résultats attendus pour la fin 2008

#### **Appropriation et «redevabilité» accrues**

1. La coopération technique fournie répond à une demande du pays partenaire. Les pays partenaires participent activement à la conception et à la gestion des opérations de coopération technique. Les prestataires de la coopération technique font rapport aux pays partenaires et leur rendent compte.

#### **Amélioration de la qualité et de la coordination des nouvelles opérations de coopération technique**

2. La stratégie relative à la coopération technique et aux modalités d'exécution des projets aura été largement diffusée et mise en œuvre en veillant à l'engagement et à une appropriation «réelle» par les partenaires, avec une définition claire des résultats, une prise en compte adéquate du contexte et une harmonisation. Toutes les nouvelles opérations de coopération technique reposeront sur une analyse des capacités et des besoins existants. Un programme de formation à la coopération technique aura été lancé pour accompagner ce processus. Le système d'assurance de la qualité aura été adapté afin de soutenir pleinement la nouvelle approche.
3. Les autres bailleurs de fonds seront systématiquement informés de toutes les opérations de coopération technique en préparation et des possibilités de coordination seront activement recherchées. Le cas échéant, les autres bailleurs de fonds interviendront dans la phase de conception (par exemple, coopération technique liée aux approches sectorielles et à l'appui budgétaire). L'harmonisation est encouragée par un recours accru au cofinancement, en particulier dans le cadre de l'initiative accélérée de division du travail. Les propositions seront introduites dans les plans d'action pays (voir point 6).
4. Procédure améliorée de sélection des experts en faisant systématiquement référence aux missions passées et, chaque fois que possible, en incluant des entretiens téléphoniques. La mise en place d'une base de données reprenant les performances des missions d'assistance technique de courte durée sera bien avancée.

#### **«Plans d'action pays» afin de démanteler progressivement les unités parallèles d'exécution de projets et de relever les principaux défis de la coopération technique**

5. Les délégations auront établi une cartographie qualitative de toutes les unités parallèles d'exécution des projets et des opérations de coopération technique «significatives».
6. S'agissant du gouvernement partenaire, les délégations prépareront des plans d'action afin d'assurer la mise en œuvre de la stratégie au niveau pays<sup>13</sup>. Ces plans incluront des actions destinées à corriger les pratiques contraires aux principes de cette stratégie, des mesures destinées à démanteler progressivement les unités parallèles d'exécution des projets et à assurer une meilleure «redevabilité» vis-à-vis du gouvernement partenaire de l'ensemble des actions de coopération technique et des modalités améliorées d'exécution des projets. Ces plans d'action encadreront la préparation des opérations futures afin de garantir leur conformité avec la stratégie.

#### **Révision des Procédures**

7. Le guide pratique des procédures contractuelles dans le cadre des actions extérieures de la CE (PRAG) et d'autres lignes directrices pertinentes auront été révisés ou élaborés afin d'assurer la cohérence avec la stratégie, en insistant sur la préférence accordée au recours à la gestion décentralisée des fonds émanant du budget, sur le processus de sélection des experts, sur l'accès à l'expertise publique et locale et sur l'utilisation de la clause suspensive.

#### **Création d'un outil interactif de gestion des connaissances**

8. Une plateforme en ligne sera développée et testée et devra être pleinement opérationnelle au premier trimestre 2009. L'objectif est de promouvoir une communication structurée autour de la stratégie et de favoriser l'échange de bonnes et innovantes pratiques. Le système soutiendra l'élargissement de l'accès à d'autres sources d'expertise (comme les milieux académiques, les systèmes universitaires des États membres et d'autres centres de compétences du Sud et du Nord).

13. Afin qu'ils soient prêts à la fin janvier 2009.

## 4.3 Principales actions dans le cadre des cinq axes de travail

Cette section présente une vue d'ensemble des principaux domaines de travail. Le plan de travail qui sous-tend la mise en œuvre de la stratégie décrit de manière plus détaillée les actions à entreprendre dans chacun des axes.

### 4.3.1 Axe 1: Soutenir un dialogue stratégique sur la coopération technique et les unités d'exécution des projets

- Au niveau national, les délégations encourageront et soutiendront activement les efforts déployés à l'échelon local pour réformer la coopération technique et entameront un dialogue à haut niveau sur la coopération technique et les unités d'exécution des projets, y compris au niveau sectoriel et dans le contexte de la programmation annuelle. En fonction de l'environnement national, ce dialogue et les initiatives connexes pourront avoir un accent, une portée et une intensité différents. Les domaines d'action possibles sont, notamment:
  - sensibiliser, communiquer et faire connaître la stratégie aux pays partenaires, aux autres bailleurs de fonds, au personnel des projets et aux autres parties intéressées et présenter la Commission comme un bailleur de fonds engagé dans la voie de la réforme tant au plan international que national;
  - promouvoir ou appuyer l'élaboration de politiques nationales sur la coopération technique lorsque le pays partenaire dirige le processus; si les pays partenaires n'ont pas encore arrêté une position claire sur la coopération technique et les unités d'exécution des projets, engager le dialogue avec eux sur ces questions;
  - collaborer avec les pays partenaires et d'autres bailleurs de fonds afin d'intégrer les actions d'appui au développement des capacités dans les programmes sectoriels, en particulier lorsque des approches sectorielles sont suivies (identifier les rôles spécifiques de l'assistance technique dans l'appui aux réformes sectorielles);
  - établir des liens avec les réformes du secteur public et de la fonction publique; ouvrir des discussions sur les salaires dans la fonction publique, la rétention du personnel et l'harmonisation des compléments de salaires octroyés par les bailleurs de fonds («top up»);
  - ce dialogue peut se poursuivre en marge de la discussion sur le Plan d'action pays mentionné dans l'axe de travail n° 5 sur la mise en œuvre et le suivi de la stratégie.
- Un lien sera établi avec le processus de programmation de telle sorte que les révisions annuelles (y compris le rapport conjoint sur l'aide pour les pays relevant du FED), les révisions à mi-parcours et le prochain cycle de programmes indicatifs pluriannuels soient conformes aux principes qui sous-tendent la stratégie.
- Les délégations doivent jouer là où c'est pertinent, le rôle de chef de file dans le dialogue sur une coopération technique fondée sur la demande et sur l'appropriation du pays, en particulier, dans le cas de stratégies d'assistance conjointe. Les délégations doivent également être un moteur de changement auprès des agences partenaires européennes en matière de réforme de la coopération technique. Les possibilités d'un cofinancement des opérations de coopération technique avec d'autres donateurs dans le cadre de l'initiative accélérée sur la division du travail seront activement recherchées.
- Un dialogue sera également établi au niveau international dans le cadre de l'agenda sur l'efficacité de l'aide et le suivi du travail d'Accra. Il conviendra également d'identifier les meilleures pratiques en matière de coopération technique harmonisée et alignée et d'améliorer encore le système de suivi des indicateurs de Paris et les engagements en faveur de l'agenda d'Accra avant le prochain «Forum de Haut Niveau» de 2011. Des actions seront soutenues au niveau du siège et des pays concernés en ce qui concerne la formation conjointe multi-donateurs.

- Le dialogue avec les États membres sera renforcé afin d'assurer la mise en œuvre des conclusions du Conseil du 27 mai 2008 sur le thème «L'UE, partenaire mondial pour le développement: accélérer les progrès en vue de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)», paragraphe 67<sup>14</sup>.

### 4.3.2 Axe 2: Améliorer la conception, la gestion et la «redevabilité»

- L'application des lignes directrices relatives à la coopération technique aux modalités de mise en œuvre «des projets» se trouve au cœur de la stratégie. Ce document fournit des orientations sur: i) la conception et la mise en œuvre des programmes soutenus par une coopération technique (en insistant tout particulièrement sur la manière de promouvoir les opérations que le pays partenaire s'approprie, de préciser les objectifs de l'appui à la coopération technique, de mettre l'accent sur les résultats et d'améliorer l'harmonisation) et ii) la conception des modalités de mise en œuvre des projets en tenant compte de paramètres organisationnels et de gouvernance.
- Les délégations seront en première ligne dans la mise en œuvre des réformes au niveau pays afin de garantir que la coopération technique est fournie sur base de demandes émanant du pays partenaire.
- Les délégations feront en sorte que les autres bailleurs de fonds soient systématiquement informés de toutes les opérations de coopération technique en cours et, le cas échéant, participent à leur conception.
- La Commission européenne créera d'autres outils (comme des termes de référence types) et révisera les pratiques internes utilisées dans les processus d'identification et de formulation des programmes, afin d'assurer la participation des acteurs des pays partenaires et de définir précisément le rôle des consultants externes intervenant dans la conception. L'attention se portera également sur l'établissement d'un lien entre la réforme de la coopération technique et des unités d'exécution des projets et les questions plus vastes de la réforme du secteur public.
- Le système d'évaluation ex ante de la qualité<sup>15</sup>, utilisé pour contrôler la qualité des programmes lors des phases d'identification et de formulation, sera revu afin de promouvoir une discussion structurée et d'insister davantage sur les «critères de qualité» clés pour la coopération technique. Parmi ces critères figurent, notamment, l'engagement des partenaires et leur appropriation «réelle», une définition précise des résultats, une insertion adéquate dans le contexte, l'harmonisation et la qualité des modalités d'exécution des projets. De même, à l'échelle nationale, un système d'assurance de la qualité sera mis en œuvre durant la phase de préparation des opérations de coopération technique (par exemple, des termes de références pour les marchés de services d'assistance technique ou d'autres documents pertinents des projets).
- Un suivi conjoint des progrès et de la «redevabilité» vis-à-vis des pays partenaires sera encouragé afin de renforcer l'appropriation. Le cas échéant, ce suivi inclura la promotion d'outils d'évaluation des performances.
- Un «kit d'outils d'évaluation et de soutien aux questions liées au développement des capacités» sera élaboré et une formation avancée sur le développement des capacités soutiendra son utilisation (voir axe 4).
- Les systèmes de suivi seront également adaptés, y compris le système de suivi externe axé sur les résultats et géré par EuropeAid (système ROM). Des évaluations externes des opérations majeures et innovantes de coopération technique axées sur le développement des capacités sont prévues.

14. Ces conclusions se lisent comme suit: «Le développement des capacités est un moteur de changement important pour l'obtention de résultats; aussi le Conseil invite-t-il la Commission et les États membres à définir et à fournir des conseils clairs sur les questions en suspens afin que l'aide en faveur du développement des capacités soit mieux coordonnée, plus axée sur les besoins et mieux intégrée dans le cadre global du programme de développement, une attention particulière devant être accordée au développement des capacités mené à l'initiative de chaque pays».

15. Connue sous le nom de «Groupe d'appui à la qualité de l'Office».

### **4.3.3 Axe 3: Améliorer les procédures de passation de marchés de coopération technique, les contrats et les autres procédures**

Une série de mesures sera mis en œuvre afin que les procédures de passation de marchés et d'autres procédures connexes aboutissent à des opérations de coopération technique plus efficaces, répondant aux demandes du pays concerné et progressivement redérvables devant les instances des pays partenaires. Parmi ces mesures, on peut notamment mentionner les actions suivantes:

#### **a) Mesures visant à renforcer l'appropriation par le gouvernement partenaire de l'ensemble du processus de fourniture de la coopération technique**

- Faire participer davantage de pays partenaires à la rédaction et à la révision des termes de référence, à la sélection des experts et à l'approbation des rapports.
- Simplifier les outils (comme le guide pratique pour les devis programmes, les modèles de dossiers d'appel d'offres) afin de les rendre plus conviviaux et de faciliter leur utilisation par le personnel et les instances nationales de mise en œuvre.
- Pour chaque direction géographique, identifier les pays/opérations où la gestion centralisée continue à s'appliquer à la coopération technique et, en coordination avec les autres services pertinents de la Commission européenne, mettre sur pied des mécanismes afin de promouvoir le recours à la gestion décentralisée, en particulier pour les services de coopération ou d'assistance technique de long terme.
- A moyen terme, promouvoir le recours aux systèmes nationaux (y compris les procédures de passation des marchés). Cette mesure requiert une évaluation plus systématique des capacités et des procédures du gouvernement partenaire et la promotion de l'utilisation des évaluations réalisées par d'autres bailleurs de fonds. En cas de cofinancement, la fourniture d'une coopération technique financée par des fonds communs et gérée par le gouvernement partenaire sera encouragée.

#### **b) Une nouvelle approche afin d'améliorer la qualité et l'adéquation de l'expertise<sup>16</sup>**

- Améliorer la qualité des termes de référence en préparant des orientations et en apprenant au personnel à rédiger des termes de référence (voir sections 2 et 4 du plan de travail).
- Créer une base de données sur les performances des experts et des entreprises. Ce travail sera d'abord testé pour les contrats-cadres et ensuite étendu à d'autres types de contrats. À cette fin, l'instauration de «formulaires d'évaluation des performances» sera rendue obligatoire pour recevoir le paiement final. Les implications sur la protection des données et les questions d'accessibilité seront soigneusement étudiées.
- Insister davantage sur les critères qualitatifs dans la sélection et l'évaluation des candidats, tels que: le recours systématique aux entretiens téléphoniques avec les candidats à des postes clés, contrôles croisés de l'expérience et des performances antérieures pertinentes (par exemple, grâce aux «formulaires d'évaluation des performances»).

---

16. Couvrant les marchés de services d'assistance technique de courte et longue durée dans le cadre d'une gestion centralisée ou décentralisée.

### c) Veiller à un démarrage rapide du projet et à la réactivité durant sa mise en œuvre

- Accélérer le démarrage du projet en recourant davantage aux procédures d'appel d'offres assorties de clauses suspensives. Cela requiert la modification des modalités de mise en œuvre des règlements financiers (notamment pour le budget).
- Résoudre la question de l'indisponibilité des experts après la signature d'un marché de services (de courte ou de longue durée) en sensibilisant le personnel de la Commission européenne aux sanctions possibles; préciser dans quelles conditions un contrat peut être résilié et augmenter les possibilités de remplacement des experts.
- Prévoir une plus grande flexibilité pour la mise à jour ou la révision de la conception du projet (comme les révisions du cadre logique et/ou du budget) afin de réduire le temps nécessaire au traitement ou à l'adoption de ces changements.

### d) Étendre le type et la source de l'expertise potentielle en matière de coopération technique

Cette mesure requiert, d'une part, de promouvoir la participation d'organisations autres que des entreprises commerciales (institutions publiques, universités, organisations sans but lucratif, groupes de réflexion, etc.) et, d'autre part, de recourir davantage à l'expertise locale et régionale (et plus généralement de faciliter la coopération Sud-Sud). Une attention particulière sera consacrée à la facilitation de la diffusion du savoir-faire, à l'extension des systèmes d'apprentissage, à la formation, etc.

- Grâce à des conseils adéquats, à la formation et à la diffusion des bonnes pratiques, faire connaître les mécanismes disponibles afin de mobiliser des experts des organismes publics. Ceci comprend:
  - a) un recours accru à la procédure négociée (déjà autorisée par le PRAG dans le cas des organismes publics ou des institutions ou associations sans but lucratif)<sup>17</sup>;
  - b) le recours aux contrats de subvention (éventuellement et le cas échéant dans le cadre d'un marché de gré à gré) afin de fournir une coopération technique par des canaux non traditionnels.
- Élaborer et mettre en œuvre des procédures supplémentaires adéquates de passation des marchés afin de pouvoir conclure différents types d'accords ou de contrats avec des organismes publics. Ces accords pourraient couvrir le jumelage institutionnel ou la consultation de pairs en matière de coopération technique. Dans ce contexte, une attention particulière sera accordée à la participation d'organismes publics locaux, régionaux ou du Sud.
- Préciser les modalités en vue de faciliter le recrutement d'experts locaux ou régionaux. La promotion de la coopération Sud-Sud nécessite également l'élargissement de la notion de déliement de l'aide afin de permettre l'éligibilité de pays partenaires ACP et non ACP. Plus généralement, le financement conjoint du FED et de sources budgétaires sera étudié.

---

17. Le PRAG autorise le recours à la procédure négociée «lorsque les prestations sont confiées à des organismes publics ou à des institutions ou associations sans but lucratif et ont pour objet des actions à caractère institutionnel ou visant à mettre en œuvre une assistance aux populations dans le domaine social». La procédure négociée n'est acceptable «que lorsque la finalité du marché ne reflète pas un aspect économique ou commercial, notamment dans les cas où l'action envisagée a un caractère institutionnel ou, par exemple, d'assistance aux populations dans le domaine social».

### e) Renforcer la coordination entre les bailleurs de fonds pour les nouvelles opérations

- Promouvoir le recours à la coopération déléguée et la mise en commun des fonds pour les intrants de coopération technique.

#### Encadré 5: Les contrats-cadres

Des mesures spécifiques seront prises pour une meilleure utilisation des contrats-cadres. Ces mesures incluront notamment:

- la participation plus étroite des pays partenaires tout au long du processus afin de renforcer l'appropriation et la viabilité (participation systématique à la rédaction des termes de référence, sélection des experts, approbation des rapports, etc.);
- un investissement dans des termes de référence de meilleure qualité;
- l'évaluation ex ante approfondie des experts et des équipes lors de la sélection des offres (voir plus haut).

À moyen et long terme, il convient d'étudier la possibilité d'établir des contrats-cadres nationaux ou régionaux. À long terme, le recours à d'autres procédures existantes de passation de marchés devrait être autorisé comme alternative aux contrats-cadres pour les missions d'experts de courte durée. Cette approche requerra la modification des modalités de mise en œuvre du règlement financier et ne sera donc pas envisageable à court et moyen terme<sup>18</sup>.

#### Les actions relevant de l'axe 3 seront mises en œuvre par différents moyens:

- promouvoir une meilleure compréhension des possibilités existantes en publiant des lignes directrices afin que le personnel connaisse bien le cadre juridique en vigueur;
- des instructions spécifiques pourraient être nécessaires en cas de nouveaux développements;
- intégrer les changements encouragés par la présente stratégie dans le PRAG et ensuite dans les modules de formation;
- alimenter régulièrement la plateforme en ligne sur la coopération technique par des informations actualisées sur les procédures à suivre (y compris une foire aux questions – FAQ).

#### 4.3.4 Axe 4: Renforcer les capacités internes par la communication, la gestion des connaissances et la formation

Cette stratégie porte sur le comportement et les pratiques de plusieurs acteurs. Sa mise en œuvre sera étayée par diverses activités de communication et de gestion des connaissances afin d'atteindre le personnel de la Commission, les acteurs des pays partenaires et les autres bailleurs de fonds.

- La stratégie et les lignes directrices seront dans un premier largement diffusées au sein du système de la Commission et, ensuite, après leur «adoption» définitive en interne, auprès des partenaires extérieurs. Des outils de communication (brochures, présentations PowerPoint et multimédias, par exemple) seront élaborés et largement diffusés, tandis que des «ambassadeurs de la stratégie» seront formés et mobilisés au sein d'EuropeAid et dans les délégations.
- La communication visera également les autres bailleurs de fonds et, en particulier, les États Membres afin d'encourager une action coordonnée.
- Une plateforme interactive pour une communication efficace et l'échange de pratiques entre les délégations et le siège est au cœur de la stratégie. Plusieurs actions et incitations sont

18. Il est à noter que si ce changement était apporté, la Commission serait toujours liée par «l'exclusivité» visée dans les avis de marché relatifs au contrat-cadre et publiés en 2008.

envisagées afin de faire en sorte que le siège et les délégations alimentent régulièrement le système en exemples pertinents de bonnes pratiques, en particulier les nouvelles approches. La plateforme contribuera également à la révision progressive des systèmes, des outils et des procédures (grâce à la mise à jour des FAQ et d'autres dispositifs).

- La Commission européenne encouragera également la diversification des sources de savoir-faire et facilitera l'accès à d'autres prestataires («non traditionnels») de coopération technique dans les secteurs sans but lucratif. Des mesures seront prises afin de faciliter l'accès et la mise en réseau de centres de compétence du système communautaire (y compris des organes communautaires comme les centres communs de recherche, les directions générales compétentes, etc.) et de réseaux d'institutions académiques, de centres de recherche et de groupes de réflexion triés sur le volet du Nord et du Sud.
- Dans le domaine de la formation, la formation méthodologique actuellement proposée par EuropeAid sera revue afin de l'aligner sur la stratégie et de soutenir la mise en œuvre de cette dernière. Un «kit de formation pratique» sera élaboré pour un cours d'introduction rapide à la coopération technique. Ce cours introductif sera ensuite dispensé au siège et au niveau des pays au titre de différents dispositifs opérationnels et de financement (en recourant à la fois à des formateurs internes et externes, y compris au titre des fonds des programmes). Cette formation sera ouverte aux pays partenaires et aux prestataires de coopération technique concernés. La participation du personnel des unités «Finances et Contrats» d'EuropeAid et des délégations sera fortement encouragée. Une version d'apprentissage en ligne de ce cours sera développée durant le premier trimestre de 2009 et mise à la disposition du personnel des pays partenaires et des autres bailleurs de fonds intéressés.
- Une formation plus poussée sera organisée au niveau du siège et des différents pays. La priorité sera donnée à des cours adaptés aux situations sur le terrain en réponse à une demande des acteurs nationaux. Le «format sectoriel», ouvert aux pays partenaires et aux autres bailleurs de fonds, sera prioritaire, notamment lorsque la formation peut appuyer des programmes sectoriels en cours de mise en œuvre. Une formation multi-donateurs sera activement recherchée. Une formation externe sera proposée à des groupes clés du personnel afin de développer les compétences de la Commission en matière de renforcement des capacités.
- Des mesures seront prises afin de promouvoir l'accès à d'autres sources de connaissances, essentiellement dans le système académique et universitaire. Cette approche ira de pair avec une action plus large visant à renforcer la gestion des connaissances au sein d'EuropeAid.
- Une conférence sera organisée en 2010 et placée sous le thème «Bonnes pratiques en matière de coopération technique».

#### **4.3.5 Axe 5: Mise en œuvre et suivi de la stratégie**

##### **a) Mise en œuvre de la stratégie au niveau national**

Les délégations joueront un rôle majeur dans la mise en œuvre de la stratégie. Elles piloteront un processus de réforme à l'échelle nationale avec les pays partenaires et les autres bailleurs de fonds.

- Une «**cartographie**» des opérations de coopération technique et des unités parallèles de mise en œuvre de projets sera menée par les délégations entre juillet 2008 et janvier 2009<sup>19</sup>.
- À la fin janvier 2009, prenant appui sur cette cartographie, les délégations établiront en collaboration les pays partenaires un «**Plan d'Action Pays**» succinct tendant à la mise en œuvre de la stratégie et à la réalisation de ses objectifs.
- Le **Plan d'Action pays** comprendra: i) des actions visant à corriger les pratiques de coopération technique non conformes aux principes directeurs de la présente stratégie; ii) des mesures destinées à démanteler progressivement les unités parallèles d'exécution des projets et à assurer une meilleure

---

19. La cartographie des opérations de coopération technique prendra la forme d'une matrice électronique. Elle inclura des informations financières sur toute la coopération technique et la coopération technique coordonnée, ainsi qu'une liste d'unités parallèles de mise en œuvre des projets (remplaçant l'annexe C du rapport EAMR). Elle contiendra également une analyse qualitative des opérations «significatives» identifiées selon des critères convenus.

redevabilité envers le pays partenaires concernant l'ensemble des opérations de coopération technique et à améliorer les modalités de mise en œuvre des projets. Le plan d'action englobera la préparation des futures opérations de coopération technique afin de garantir le respect de la stratégie et imposera des objectifs ambitieux à la coopération technique coordonnée, en particulier dans les pays ou secteurs concernés par l'initiative accélérée sur la division du travail. Les plans d'action identifieront des actions à effet rapide (y compris dans le domaine de la communication et de la formation) afin d'encourager des changements à plus grande échelle.

- Le siège, avant la fin mars 2009, procédera à une analyse régionale de la «cartographie» et des plans d'action pays que les délégations lui enverront. Cet exercice contribuera à identifier les bonnes pratiques et les pays et/ou programmes ayant besoin d'un «appui intensif». Certains documents seront sélectionnés pour être publiés sur le site Internet afin d'assurer la communication entre les partenaires nationaux et entre les pays. Les délégations feront rapport au siège sur la mise en œuvre en utilisant le système de rapport mis en place à cet effet. Ces rapports serviront de base à des évaluations régulières des progrès accomplis.
- Le siège mobilisera des ressources internes d'une qualité et d'une quantité suffisantes pour soutenir pleinement les processus nationaux.
- Des actions seront menées afin de soutenir les pratiques novatrices. Ainsi, des programmes innovants seront distingués durant la phase d'identification (liste de contrôle du groupe d'appui à la qualité); les délégations seront invitées à identifier les «programmes pilotes» en portefeuille; tous les programmes pilotes bénéficieront d'un appui spécial au titre de diverses initiatives (par exemple, une formation adaptée, des échanges de pratiques, etc.). La plateforme interactive présentera les bonnes pratiques et les exemples à suivre.

### **b) Cadre général de mise en œuvre et de suivi de la stratégie**

Le cadre de mise en œuvre de la stratégie, présenté à l'annexe 3, comprend des «équipes de base» à différents niveaux, qui veilleront à ce que les tâches principales soient correctement assumées et qui serviront de points de contact.

- Les délégations mettront sur pied en interne, une «Équipe délégation» comprenant aussi des membres des sections «Finances et Contrats», afin de surveiller la mise en œuvre de la stratégie. Elles élaboreront le Plan d'action pays» et en assureront la mise en œuvre, veilleront à ce que des activités de communication et de formation soient organisées et contribueront à alimenter le système de gestion des connaissances. Tout le personnel des délégations participera à la mise en œuvre de la stratégie selon les cinq axes de travail décrits y compris les procédures révisées (voir section 3 du plan de travail).
- Chaque direction géographique<sup>20</sup> mettra sur pied une «Équipe géographique» afin de soutenir la mise en œuvre de la stratégie. Leur mission consistera, notamment, à analyser les «plans d'action pays», à participer activement au processus d'évaluation des nouveaux programmes, à mener des actions de communication, à s'occuper de la formation interne, à identifier et soutenir les pratiques innovantes et à alimenter la plateforme en ligne.
- Une Équipe de Coordination, composée du personnel de la direction E et des spécialistes d'autres unités concernées, sera étroitement impliquée dans le système de mise en œuvre, en préparant les révisions et en veillant à la coordination générale.
- Un comité de pilotage de haut niveau, présidé par le directeur général d'EuropeAid, procédera à des évaluations régulières des progrès accomplis et veillera à ce que les décisions relatives à d'éventuelles initiatives supplémentaires ou ajustements du plan de travail soient prises.
- La première révision est prévue en novembre 2008. Elle sera axée sur l'ensemble des «actions prioritaires à court terme» qui devront être terminées avant la fin 2008, et évaluera le système général de mise en œuvre. Deux révisions sont prévues en 2009 (en avril et en novembre).
- Une évaluation externe de la coopération technique débutera à la fin 2009.

---

20. Ainsi que la direction F chargée des «Opérations thématiques», le cas échéant.

- Un panel consultatif informel sera constitué afin de promouvoir le dialogue sur les pratiques innovantes en matière de coopération technique. Il sera ouvert à des représentants choisis des pays partenaires, aux États membres et aux autres bailleurs de fonds, à des groupes de réflexion sur l'efficacité de l'aide et à des experts individuels spécialisés en coopération technique et en renforcement des capacités.

### 4.3.6 Questions relatives aux Modalités d'Exécution des Projets dans les cinq axes de travail

Les modalités d'exécution des projets sont abordées dans les cinq axes de travail. L'encadré 6 ci-dessous résume les principes à appliquer et le travail à accomplir dans ce domaine, dans le respect des objectifs de la Déclaration de Paris et des objectifs connexes de l'UE.

#### Encadré 6: Résumé des principes/actions visant à améliorer les Modalités d'Exécution des Projets

Les différents axes de travail envisagent des actions qui concernent les unités d'exécution des projets et, plus généralement, les modalités de mise en œuvre des projets.

##### **1. Actions liées au portefeuille actuel d'opérations**

Établir une cartographie détaillée des unités parallèles d'exécution dans l'EAMR (Rapport sur la gestion de l'aide extérieure, juillet 2008).

- En accord avec les pays partenaires, identifier dans le plan d'action pays les mesures destinées à démanteler les unités non intégrées d'exécution des projets, en se centrant particulièrement sur les éléments suivants:
  - faire en sorte que les mesures renforcent la «redévabilité» envers les instances nationales de mise en œuvre (ministères, services, NSA, etc.);
  - veiller à ce que le mandat, les rôles et les tâches du personnel externe soient acceptés par le pays partenaire (l'instance nationale de mise en œuvre approuve ou avalise les termes de référence).
- Revoir les modalités de mise en œuvre et les unités d'exécution des projets dans tous les projets afin de garantir leur efficacité et la meilleure «intégration» possible, y compris les unités d'exécution des projets qui ne sont pas formellement qualifiées d'unités parallèles (selon les critères du CAD).

##### **2. Actions liées aux opérations en cours**

- Accorder une attention adéquate depuis l'identification de tous les nouveaux programmes jusqu'aux problèmes de capacité et aux défis liés à la mise en œuvre et limiter le recours à la coopération technique à des fins de mise en œuvre.
- Veiller à l'appropriation de la conception du programme et au respect des lignes directrices pour les aspects liés aux modalités d'exécution des projets.
- S'agissant de l'objectif n° 3 de l'UE, éviter autant que possible la création de nouvelles unités parallèles d'exécution, tout en reconnaissant que des structures parallèles peuvent se justifier et/ou être «inévitables» dans des cas exceptionnels uniquement, comme des situations d'urgence (après un conflit), l'appui à des acteurs non étatiques ou à des programmes régionaux. Le recours à des «unités parallèles d'exécution des projets» doit toujours être un dernier recours et être clairement motivé.
- S'agissant du système d'assurance de la qualité, contrôler la qualité globale des modalités de mise en œuvre des projets.

## ANNEXE 1

### DÉFINITIONS DES CONCEPTS DE COOPÉRATION TECHNIQUE, DE COOPÉRATION TECHNIQUE COORDONNÉE, D'UNITÉ D'EXÉCUTION DES PROJETS ET DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS UTILISÉES PAR LE CAD/OCDE<sup>21</sup>

#### **Coopération technique**

Par coopération technique (également appelée «assistance technique»), on entend l'apport de savoir-faire sous forme de personnel, de formation et d'activités de recherche, et les coûts qui y sont associés (Directives pour l'établissement de rapports statistiques du CAD/OCDE, paragraphes 36 à 39). Elle comprend:

- les activités financées par un donneur ayant pour but d'élever le niveau des connaissances, des qualifications, du savoir-faire technique ou des aptitudes productives de la population des pays en développement;
- les services financés par un donneur, par exemple les concours de conseillers, les aides techniques ou la fourniture de savoir-faire, dans le cadre de l'exécution d'un projet d'équipement.

*L'enquête du CAD sur le suivi de la Déclaration de Paris utilise cette définition et ajoute que «la coopération technique recouvre à la fois les activités de coopération technique proprement dites et les activités de coopération technique intégrées dans des programmes d'investissement (ou des approches fondées sur les programmes)».*

#### **Coopération technique coordonnée**

On entend par coopération technique coordonnée une coopération technique intégrée respectant les principes ci-après. *Appropriation* – Le pays partenaire exerce la conduite effective du programme de développement des capacités. *Alignement* – La coopération technique appuie les stratégies et objectifs nationaux de développement des capacités. *Harmonisation* – Lorsque plusieurs donneurs interviennent dans le soutien au développement des capacités dirigé par le partenaire, les donneurs coordonnent leurs activités et leurs contributions.

Les donneurs sont invités à passer en revue l'ensemble de leurs activités de développement afin de déterminer dans quelle mesure la coopération technique a été apportée dans le cadre de programmes coordonnés répondant aux

**DEUX critères** suivants:

1. Les autorités nationales compétentes (gouvernementales ou non gouvernementales) ont-elles transmis des objectifs clairs en termes de développement des capacités dans le cadre de stratégies nationales ou sectorielles plus vastes? (Oui/Non)
2. La coopération technique est-elle conforme aux objectifs nationaux de développement des capacités? (Oui/Non)

**ET au moins à UN** des critères suivants:

3. Les autorités nationales compétentes (gouvernementales ou non gouvernementales) contrôlent-elles la coopération technique? (Oui/Non)
4. Lorsque plusieurs donneurs interviennent dans le soutien des programmes nationaux, des dispositifs ont-ils été mis en place avec les autorités nationales pour coordonner la coopération technique fournie par les différents donneurs? (Oui/Non)

---

21. OCDE/CAD 2006. *Enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris – Doc. 5: Définitions et précisions, version finale (2 mai 2006)*, OCDE/CAD. Paris. (<http://www.oecd.org/dataoecd/30/23/36446406.doc>).

### **Unités d'exécution des projets**

Pour l'acheminement de leur aide au développement, certains donneurs mettent en place des unités d'exécution des projets (aussi appelées unités de gestion des projets, conseillers pour la gestion des projets, bureaux de gestion des projets, bureaux de coordination des projets, etc.). Il s'agit d'entités spécifiquement chargées de gérer les projets ou programmes à l'appui du développement, qui se distinguent généralement par les caractéristiques suivantes:

- Ces entités sont HABITUELLEMENT chargées de tâches subalternes (et non essentielles) liées à la mise en œuvre des projets et programmes: suivi des aspects techniques et/ou financiers et établissement de rapports sur leur avancement, comptabilité, passation des marchés de travaux, biens et services, rédaction des cahiers des charges, supervision des contrats, élaboration de plans détaillés ou des spécifications des équipements.
- Ces entités voient souvent le jour à la demande d'un donneur à la suite du lancement d'un projet ou d'un programme.
- Le volume et la composition des dotations en personnel des unités d'exécution des projets sont très variables. Les effectifs peuvent varier d'une à pas moins de 200 personnes, mais se limitent le plus souvent à moins de 10 professionnels. Si de nombreuses unités d'exécution des projets font appel à des agents de la fonction publique, la plupart recrutent en dehors de cette dernière (des consultants locaux sur contrat de longue durée, par exemple).

Une distinction doit être établie entre le recours à une unité d'exécution des projets et l'apport direct de conseils techniques à l'administration nationale.

### **Unité parallèle d'exécution de projet**

Une unité d'exécution de projet est dite parallèle lorsqu'elle est créée et fonctionne en dehors des structures institutionnelles et administratives du pays sur ordre d'un donneur. Dans la pratique, il existe une continuité entre les unités parallèles et intégrées d'exécution des projets. Les critères ci-dessous ont été conçus pour aider les donneurs et les autorités des pays partenaires à établir une distinction entre elles et à identifier plus sûrement les unités parallèles d'exécution des projets.

Les donneurs sont invités à passer en revue l'ensemble de leurs activités de développement afin de déterminer combien il existe d'unités parallèles d'exécution des projets. Aux fins de cette enquête, les unités d'exécution des projets sont considérées comme parallèles lorsque l'on obtient **au moins trois «Oui»** aux quatre questions suivantes (lorsque le nombre de réponses positives est moindre, l'unité est considérée comme intégrée):

1. Les unités d'exécution des projets rendent-elles compte aux organismes extérieurs dont émanent les financements ou aux donneurs plutôt qu'aux instances nationales de mise en œuvre (ministères, services ou organismes)? (Oui/Non)
2. Les termes de référence du personnel externe sont-ils définis par le donneur (plutôt que par les instances nationales de mise en œuvre)? (Oui/Non)
3. La plupart des professionnels employés sont-ils choisis par le donneur (plutôt que par les instances nationales de mise en œuvre)? (Oui/Non)
4. La rémunération du personnel national (y compris les avantages) est-elle supérieure à celle des agents de la fonction publique? (Oui/Non)

### **Développement des Capacités**

Le développement des capacités est le processus par lequel les personnes, les organisations et la société dans son ensemble mettent en pratique, renforcent, créent, adaptent et perfectionnent les capacités au fil du temps.

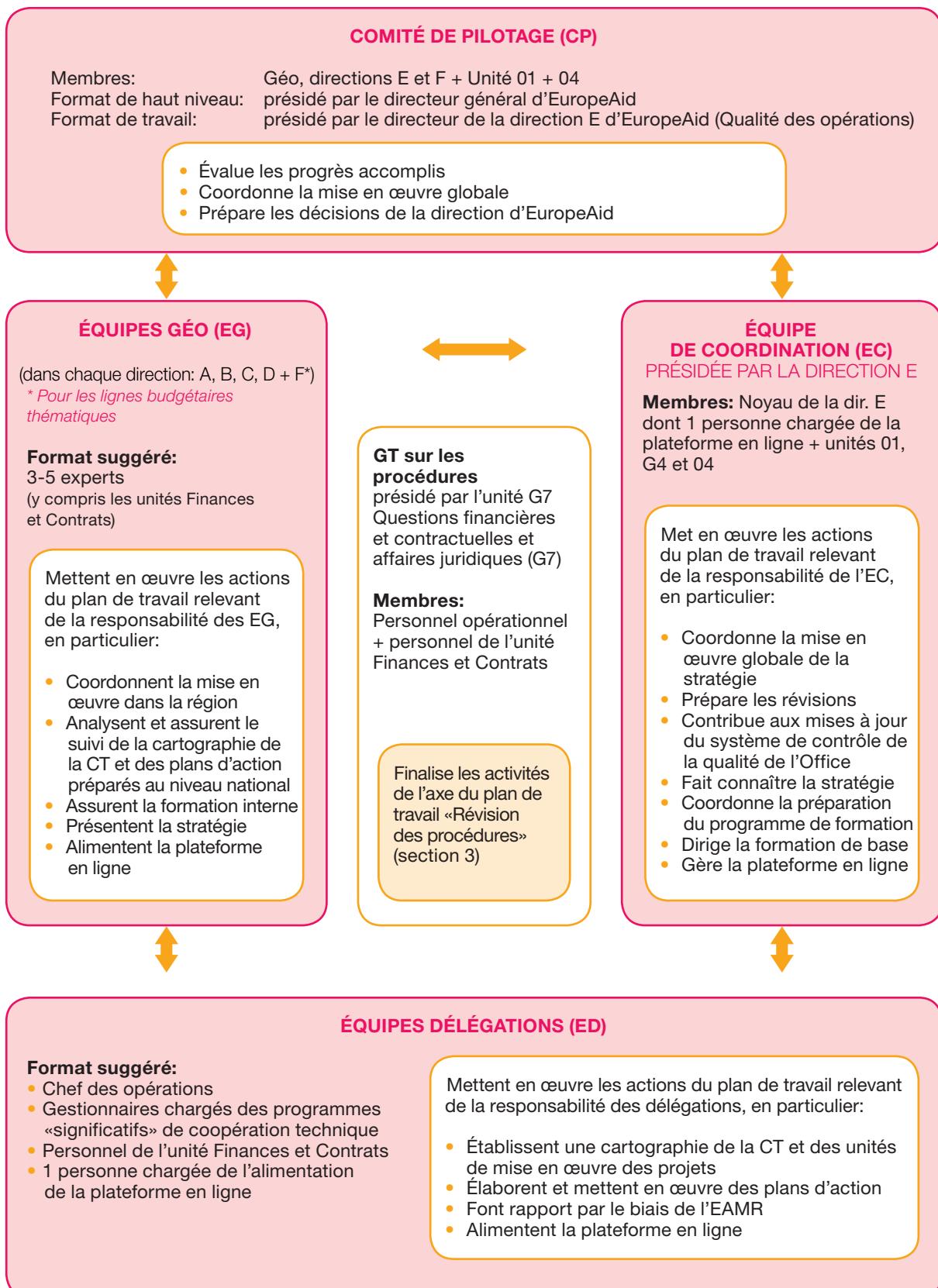
## ANNEXE 2

### EXEMPLES DE RÉSULTATS, DE PROCESSUS ET DE RÔLES DE LA COOPÉRATION TECHNIQUE

Exemples de résultats	Exemples de processus	Activités de coopération technique
<p><u>Développement des capacités</u> Performances durables et améliorées d'organisations ou d'unités; nouvelles procédures, compétences ou approches de gestion véritablement appliquées; gouvernance et/ou contrôle accru; voix plus forte des clients; meilleure gestion des ressources, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès aux connaissances/ Compétences, exposition à des pratiques parallèles, création de réseaux</li> <li>• Modification des processus et des structures internes, des technologies, etc.</li> <li>• Renforcement de l'éthique, du leadership, de la confiance en soi, de la créativité</li> <li>• Renforcement du côté de la demande, gouvernance, freins et contrepoids</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges de pairs, détachement de personnel, jumelage, formation/ accompagnement, conseil, appui aux réseaux</li> <li>• Sous-traitance, accompagnement, conseil, fourniture d'experts</li> <li>• Révision par les pairs, accompagnement, développement du leadership sur place ou non</li> <li>• Appliquer ce qui précède dans les organisations situées du côté de la demande</li> </ul>
<p><u>Conseils politiques/spécialisés</u> Les acteurs de la politique sectorielle poursuivent un dialogue sur les données et les preuves comparables; les cadres supérieurs sont en mesure de se prononcer sur des questions techniques pointues, des normes internationales, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès aux connaissances, exposition à des pratiques parallèles, création de réseaux</li> <li>• Travail analytique contribuant à l'élaboration des politiques</li> <li>• Disponibilité de conseils ad hoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échange de pairs, visites d'étude, accompagnement, appui aux réseaux</li> <li>• Accompagnement du travail analytique interne, évaluations d'experts indépendants</li> <li>• Conseiller en mission de courte durée, récurrente ou de longue durée auprès des cadres supérieursforums</li> </ul>
<p><u>Mise en œuvre renforcée</u> Fourniture directe de produits, services ou activités réglementaires, travaux de construction ou autres biens d'investissement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre des cadres d'évaluation des performances avec incitations temporaires afin de stimuler les performances du personnel</li> <li>• Activités d'investissement organisées selon des modalités et des structures de financement parallèles ou semi-parallèles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-traitance</li> <li>• Gestion de programmes/ projets</li> <li>• Gestion et contrôle financiers</li> <li>• Mise en œuvre technique</li> <li>• Suivi et établissement de rapports</li> <li>• Liaison avec des partenaires et des bailleurs de fonds</li> </ul>
<p><u>Préparation/facilitation de la coopération de la Commission</u> Partenaires nationaux engagés en faveur de projets/ programmes techniquement bien conçus et qui se les approprient. Facilitation d'une coopération plus large entre la CE et ses partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitation de processus participatifs de formulation des projets/programmes</li> <li>• Médiation dans des processus de négociation</li> <li>• Création et maintenance de réseaux</li> <li>• Connaissances spécialisées/techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitation des processus</li> <li>• Accompagnement/tutorat</li> <li>• Conseils spécialisés</li> <li>• Résolution de conflits</li> </ul>

## ANNEXE 3

### CADRE DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DE LA STRATÉGIE



## ANNEXE 4

### PRINCIPALES ÉTAPES DE LA PRÉPARATION DE LA STRATÉGIE ET LISTE DES DOCUMENTS PRÉPARATOIRES

Produits
<u>Consultation des États membres:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Review of Donor Agencies Policies and Guidelines on TC and PIUs</i> (Étude des politiques et lignes directrices des bailleurs de fonds sur la coopération technique et les unités d'exécution), février 2008 – ECDPM</li> <li>• <i>Première réunion des États membres – Atelier placé sous le thème «Comment œuvrer ensemble en faveur d'une coopération technique et des unités d'exécution des projets de meilleure qualité», Bruxelles, 6 décembre 2007</i></li> <li>• <i>Deuxième réunion sur le projet de Stratégie-cadre du 16 juin 2008</i></li> </ul>
Étude de la coopération technique et des unités d'exécution des projets de la Commission européenne – <u>Review of case documentation</u> (Études de cas), février 2008, + annexes – ECDPM
Étude de la coopération technique et des unités d'exécution des projets de la Commission européenne – <u>Review of the Regulations and Guidelines applicable to Technical Cooperation and Project Implementation Units</u> (Étude des règlements et lignes directrices applicables à la coopération technique et aux unités d'exécution des projets), 7 mars 2008 – ECDPM
<u>Enquête auprès des délégations:</u> Les 46 délégations du réseau sur l'efficacité de l'aide ont reçu le questionnaire. Au total, 36 questionnaires ont été renvoyés. Rapport disponible: «Delegations Voice: current Practices and exploratory ideas on TC and PIUS» (Les délégations ont la parole: pratiques actuelles et idées à explorer sur la coopération technique et les unités d'exécution des projets), 7 avril 2008
«Twinning in the European Commission» (Jumelage à la Commission européenne) – Aperçu – par l'unité E5
Entretiens avec les représentants des gouvernements partenaires et analyse des résultats – par l'unité E5
Mise en place d'une plateforme de discussion électronique afin de partager les connaissances entre collègues de la CE dans les délégations chargées de l'efficacité de l'aide (octobre 2007)
Retraite du personnel AIDCO, le 14 mars 2008, afin de discuter de la première mouture du document de discussion sur la coopération technique et les unités d'exécution des projets – Rapport de l'atelier – Rapport de l'unité E5

Tous les documents et questionnaires envoyés par les délégations consultées sont publiés sur l'Intranet d'EuropeAid: [http://www.cc.cec/dgintranet/europeaid/activitites/adm/technical\\_cooperation/index\\_en.htm](http://www.cc.cec/dgintranet/europeaid/activitites/adm/technical_cooperation/index_en.htm)

Commission européenne

**Stratégie-cadre**

**Réformer la coopération technique et les unités d'exécution  
des projets pour l'aide extérieure de la Commission européenne**

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

2008 — 30 p. — 21 x 29,7 cm

ISBN 978-92-79-09736-2







