

Ministerie van Buitenlandse Zaken,  
Buitenlandse Handel en  
Internationale Samenwerking

Ministère des Affaires étrangères,  
du Commerce extérieur et de la  
Coopération internationale

Directie-generaal Internationale Samenwerking

Direction générale de la Coopération internationale

**VADEMECUM de la DGCI**

(texte partiel)

# VADEMECUM

## Préambule

Ce document est une compilation des différents textes déjà distribués : Vademecum (texte partiel du 9 octobre 2000), Vademecum (première suite du 18 décembre 2000) et des textes récemment approuvés concernant la formulation (05 avril 2001).

Il existe en version française et néerlandaise.

Nous tenons à préciser que cette compilation a été conçue comme **document de travail** pour les journées des attachés d'avril 2001.

Suite aux débats et remarques, des amendements et des modifications de fonds éventuels seront apportés par la suite.

## Vademecum – Table de matières

### Introduction

- Introduction générale
- Loi du 25 mai 1999
- Loi du 21 décembre 1998
- PRIMA (+introduction)
- Contrat de gestion

### Chap. 1. Acteurs institutionaux

- D01 – "Contrôle interne des projets"
- D02 – Audit, organisation en méthodes
- D10 – Direction Coordination
- D20 – Direction Strategies
- Attachés

### Chap. 2. Concepts du précycle

- Pays partenaire
- Note de stratégie
- Convention générale
- Programme indicatif de coopération
- Commission mixte
- "Préprogrammation"

### Chap. 3. Concepts du cycle

- Examen de recevabilité
- Tdf identification
- Identification
- Appréciation de la pertinence pour le développement
- SMCL
- Tdr formulation
- Offre de prix formulation
- Formulation
- Modèle de convention générale
- Commentaires de D10 et D20 sur l'identification et les tdr de la formulation
- *Commentaires de D10 et D20 sur la formulation*
- Négociations et offre de prix pour mise en œuvre
- Mise en œuvre
- Monitoring et suivi-évaluation
- Evaluation

### Chap. 4. PRIMA et cadre logique

- Cadre logique
- Participation des bénéficiaires
- *L'atelier de planification participative*

### Chap. 5. Politique du budget, gestion du budget, engagements, ordonnancements

### Chap. 6. Modes particuliers de coopération

- Micro-interventions en accord cadre
- Fonds d'études
- Aide budgétaire & aide programme
- Fonds de contrepartie

### **1. Utilité d'un vade-mecum**

Un organisme vivant ne se caractérise pas uniquement par son anatomie, c'est-à-dire par sa structure, mais aussi par sa physiologie, en d'autres termes par son mode de fonctionnement. Ceci vaut également pour un service public tel que la DGCI: il ne suffit donc pas d'en définir la structure, il faut aussi déterminer le mode de fonctionnement qui sera le sien.

C'est précisément ce que le présent vade-mecum entend faire.

En d'autres termes, ce vade-mecum vise à fournir une réponse à la recommandation III.33 du rapport de la «Commission de suivi parlementaire»:

- des modes d'emploi et procédures de prise de décision plus clairs, plus simples et plus transparents doivent être élaborés;
- le nombre de niveaux de prise de décision et de contrôle doit être réduit;
- la communication horizontale et la collaboration doivent être encouragées.

### **2. But du vade-mecum**

Le présent vade-mecum entend être un guide à l'intention des membres du personnel faisant preuve d'un sens d'analyse, de synthèse et d'initiative. Il n'est donc pas un mode d'emploi à l'usage des personnes chargées de tâches purement exécutives.

Ce vade-mecum vise à trouver le juste milieu entre la rigidité et l'indétermination. Il ne peut en effet être trop rigide sous peine d'avoir un effet paralysant dans une matière aussi variée et dynamique que la coopération internationale, mais il doit en même temps contenir suffisamment de détails pour que les services sachent quoi faire et comment travailler ensemble.

Les directives doivent d'autre part aussi servir de base à l'évaluation tant des services que des agents individuels.

Conformément aux recommandations de la «Commission de suivi parlementaire», la communication et la collaboration occupent une place essentielle dans ce vade-mecum. L'objectif qu'il s'est fixé est d'amener tout un chacun à contribuer, à partir de sa propre sphère de compétence, à un objectif commun par l'échange des connaissances, informations et expériences réciproques.

Au sens administratif, ce vade-mecum fait office de directive. D'autre part, il est évident qu'il n'est pas immuable mais qu'il doit rester en phase avec l'évolution de la politique et de nos relations avec les pays partenaires.

Remarquons enfin aussi qu'un vade-mecum ne saurait remplacer la politique et l'engagement du personnel. Pour en revenir à la métaphore de l'organisme vivant: l'anatomie et la physiologie ne suffisent pas; pour vivre, il faut aussi de l'énergie.

### **3. Structure du vade-mecum; 12 textes pour le moment.**

Le VADE-MECUM de la DGCI se composera à terme de 6 parties:

1. Le rôle et les tâches des différentes directions de la DGCI et de l'Attaché.
2. Le déroulement des phases antérieures au cycle de gestion «PRIMA» (Accord général de coopération, Note de stratégie, Programme indicatif de coopération, etc.).
3. Les différentes phases du cycle de gestion «PRIMA» (identification, formulation, mise en oeuvre, etc.);
4. «PRIMA» et le cadre logique.
5. Les procédures et méthodes budgétaires et financières.
6. Les «modes de coopération spéciaux» (tels le fonds d'étude, le réaménagement de la dette, l'aide budgétaire, etc.)

Pour diverses raisons, dont un manque de temps, seuls les 12 chapitres du vade-mecum que vous trouverez ci-après ont à ce jour été finalisés. Il s'agit des chapitres suivants:

De la partie 1:

- *Les fonctions et tâches de D10 (direction de la coordination);*
- *Les fonctions et tâches de D20 (direction des stratégies);*
- *Les fonctions et tâches de l'Attaché en poste dans un pays partenaire;*
- *Le rapport annuel de l'Attaché en poste dans un pays partenaire;*
- *Correspondance et contacts.*

De la partie 2:

- *Pays partenaire de la coopération bilatérale directe.*

De la partie 3:

- *Examen de la recevabilité;*
- *Appréciation de la pertinence pour le développement*

De la partie 4:

- *Le cadre logique;*
- *Le partenariat dans la pratique;*
- *L'atelier de planification participative.*

De la partie 6:

- *Le fonds d'étude.*

D'autres textes viendront compléter le vade-mecum au fur et à mesure de leur finalisation. Dès l'obtention d'un nombre suffisant de textes, le vade-mecum sera publié sous la forme d'une brochure pratique - disponible en français et en néerlandais - avec un système de références internes.

Dès aujourd'hui, les utilisateurs de ce vade-mecum sont priés de faire part de leurs commentaires à monsieur R. Axters, service D02 - Audit et méthodes.

## **Première Partie**

**Rôle et tâches des Directions de la DGCI et des Attachés.**

**Fonctions, tâches et compétences de  
LA DIRECTION DE LA COORDINATION «D10»**

**La Direction de la Coordination est composée des services suivants:**

**D11 - Programmation et gestion budgétaires;  
D12 - Statistiques, prévisions et rapports;  
D13 - Secrétariat exécutif du forum inter-directions (IDF/FID);  
D14 - Afrique;  
D15 - Amérique latine;  
D16 - Asie;  
D17 - Moyen-Orient & Europe du Sud-Est.**

La Direction de la Coordination est chargée de:

1. La coordination budgétaire et statistique des différentes formes de coopération gérées par la DGCI (bilatéral direct, multi, indirect, programmes spéciaux).
2. L'organisation de la communication horizontale entre les services géographiques, sectoriels et thématiques du département en matière de coopération internationale.
3. La préparation de la politique, la programmation et le suivi de la coopération bilatérale directe. Dans le cadre de cette fonction, D10, en étroite collaboration avec les Attachés, la CTB et les directions B et P, a dans ses attributions les relations avec les pays partenaires en ce qui concerne la coopération internationale. Elle met au point avec les Attachés, la CTB et les autres directions concernées du département les instruments de coopération bilatérale directe (ACCORDS généraux, notes de stratégie pays, commissions mixtes, programmes indicatifs, conventions spécifiques, conventions d'attribution à la CTB). Dans ce contexte, la direction assume la gestion des crédits inscrits au programme 1 du budget de la coopération internationale.
4. La coordination des relations avec la CTB.
5. La coordination et l'échange d'information entre la DGCI et les directions générales B (relations bilatérales et questions économiques internationales) et P (relations politiques multilatérales et questions thématiques) concernant les matières liées à la coopération internationale.

Les tâches des différents services décrites dans le présent document sont assumées en tenant compte des délégations de pouvoir et de signature accordées aux agents. de la DGCI.

## «D 11» PROGRAMMATION ET GESTION BUDGETAIRES

Le service D 11, Programmation et gestion budgétaires, est chargé des fonctions et tâches suivantes:

### 1. Coordination du cycle budgétaire pour l'ensemble du budget de la coopération internationale.

Cette coordination inclut les tâches suivantes:

- l'établissement, en collaboration avec les différents services et directions de la DGCI, du budget initial, la coordination du contrôle budgétaire, la mise au point des nouvelles répartitions des allocations de base et autres mises à jour (AR basé sur un cavalier budgétaire, délibération au Conseil des ministres et projet de loi);
- l'élaboration des estimations pluriannuelles, du budget des voies et moyens, du budget de la politique scientifique et la ventilation du budget des dépenses en fonction des régions géographiques, des secteurs et des acteurs;
- assister les gestionnaires de crédit de la DGCI dans la mise au point des programmes 1 à 4 du budget de la coopération internationale et formuler, le cas échéant, des propositions d'arbitrage entre les différentes allocations de base et les programmes.
- assister les gestionnaires de crédit de la DGA dans la mise au point du programme 0 du budget de la coopération internationale et veiller à l'apport de fond de la DGCI à cet égard.
- en concertation avec la DGA-A30, entrer le budget, les modifications et les gestionnaires de crédit dans le système informatique central.

### 2. Suivi de l'exécution du budget de la coopération internationale.

- tenir à jour les données relatives à l'utilisation de chaque allocation de base du budget;
- établir chaque mois (ou plus fréquemment si nécessaire) un rapport destiné au directeur général de la DGCI et au Secrétaire d'Etat sur l'état d'avancement de l'exécution du budget;
- formuler et réaliser, en concertation avec les gestionnaires de crédit, des propositions d'adaptation;
- collaborer, chaque fois que cela s'avère nécessaire, aux questions/réponses et commentaires de l'Inspection des Finances, du Contrôle des engagements et de la Cour des comptes [D 11 recevra à cet effet une copie de toutes les remarques; cf. paragraphe 4].

### 3. Autres tâches diverses:

- implémentation des instructions de l'Administration du Budget et du Contrôle des dépenses.
- organisation au niveau adéquat de réunions et participation aux réunions et groupes de travail.
- établissement d'instructions, recueil d'informations, fourniture de renseignements aux diverses instances et/ou mise à disposition de documents.
- assistance à l'implémentation de nouveaux systèmes de modernisation entre autres de la comptabilité publique.
- tenue à jour de la législation.
- participation à la formation du personnel de la DGCI.

**4. D11 est en outre chargé d'une tâche temporaire:** dans le cadre de l'élaboration de la réforme, D11 participera à l'établissement de directives et procédures internes relatives aux engagements, aux ordonnancements, aux dépenses des représentations locales, à l'élaboration des droits établis, et à la diffusion de documents en vue d'une exécution efficace et transparente du budget.

## **«D12» STATISTIQUES, PREVISIONS ET RAPPORTS**

Le service «Statistiques, Prévisions et Rapports» a comme fonctions:

- d'établir les rapports financiers, budgétaires et statistiques relatifs à la coopération internationale; eu égard à la visibilité de l'administration, ces rapports doivent être compréhensibles pour les lecteurs externes;
- de préparer la programmation budgétaire en ce qui concerne le programme 1 du budget ainsi que d'en suivre la consommation;
- de gérer les crédits des allocations de base communes à tous les services de D10.

A cette fin, le service remplit les tâches suivantes:

1. l'organisation de la coordination et de la gestion des données statistiques, y compris celles de la CTB;
2. la coordination de la préparation et de la rédaction des rapports d'activités de la coopération internationale pour le CAD de l'OCDE, à l'exception des aspects thématiques et stratégiques qui sont de la compétence de D20;
3. fournir à D20 les données chiffrées en vue de l'élaboration des rapports annuels obligatoires à remettre au Parlement et à d'autres instances (droits de l'Homme, femmes et développement, etc.);
4. la coordination des réponses aux questions parlementaires, et cela pour toutes les directions de la DGCI;
5. la gestion du système d'encodage des dépenses relevant des statistiques de l'Aide publique au développement (APD) pour le CAD, y compris les dépenses relatives aux prestations de la CTB.
6. la participation aux groupes de travail pour l'amélioration des statistiques et des concepts utilisés au CAD;
7. la gestion, diffusion et classement des documents, rapports et directives du CAD ainsi que la coordination interne des relations avec l'OCDE au sein de la DGCI;
8. la préparation de la programmation budgétaire de la coopération bilatérale directe (programme 1 du budget);
9. le suivi informatique de la consommation par pays et par secteur du budget du programme 1 et la gestion prévisionnelle des crédits des allocations de base y relatives;
10. la gestion des crédits des allocations de base utilisables par l'ensemble des Attachés (notamment crédits d'études et d'opération pour les Attachés, gestion du contrat-cadre conclu avec la CTB pour les crédits destinés aux micro-interventions (MIP) dans les 25 pays, fonds d'actions ponctuelles (FAP) dont le monitoring est confié à la CTB pour les pays qui en bénéficient);
11. la préparation des informations périodiques (sous forme de tableaux de bord) destinées aux autorités administratives et politiques et concernant l'évolution des prestations de coopération à charge du programme 1;
12. la surveillance de la cohérence et de la standardisation des procédures et des relations entre les services géographiques et les Attachés d'une part et la CTB de l'autre.

## «D13» Le FORUM INTER-DIRECTIONS (FID) et son SECRETARIAT

### 1. Objectif.

Par la création du FORUM INTER-DIRECTIONS (FID), la DGCI entend répondre aux besoins vitaux de communication, de collaboration et de coordination horizontales au sein de l'Administration. Ceci ne s'est pas avéré une tâche simple par le passé, pas plus au sein de l'AGCD qu'au sein des services centraux d'autres donateurs. Les instituts, structures et personnes ont en effet tendance à délimiter leur propre territoire afin de voir clairement définies les responsabilités de part et d'autre, mais également pour de (prétendues) raisons de 'pouvoir'. Ceci a pour effet de compliquer la coordination et la cohérence de la politique.

Le FID répond donc à trois objectifs:

1. Pendant les phases de préparation de la politique, donner l'opportunité aux directions et services de l'Administration centrale et aux représentations d'outre-mer concernés de fournir un apport préalablement au cycle de gestion « PRIMA ». Rassembler les connaissances acquises par les services géographiques, sectoriels et thématiques - en ce compris celles de la DGB et de la DGP - et par les Attachés de la coopération internationale et les laisser interagir.
2. Créer, pour des problématiques spécifiques à l'ordre du jour et sur une base ponctuelle, une hiérarchie fonctionnelle à « géométrie variable » basée sur les connaissances et l'expertise.
3. Faire circuler, rassembler et laisser interagir les connaissances acquises par les services géographiques, sectoriels et thématiques - en ce compris celles de la DGB et de la DGP - et par les Attachés de la coopération internationale.

### 2. Fonctions.

Les fonctions du FID découlent de la fonction originale d'un « forum », c'est-à-dire un marché réunissant des acheteurs, des vendeurs et des produits d'une diversité illimitée. De même, les participants du FID et leur contribution diffèrent en fonction de la nature de la matière abordée, de son importance et du moment où elle est abordée.

Le secrétariat exécutif du FID organise le « forum » et en surveille les règles de jeu. Ce secrétariat exécutif dépend de D10 mais dispose du droit d'initiative pour organiser le « forum »<sup>1</sup>. Il organise et veille de façon proactive à l'apport de toutes les parties concernées à:

1. l'établissement des notes de stratégie géographiques, sectorielles et thématiques;
2. l'élaboration des Programmes indicatifs de coopération (PIC) avec les pays partenaires. Ces notes sont à la base de la prise de décision des Commissions mixtes;
3. la préparation de tout autre document en appui à la politique qui n'est pas de la compétence d'une seule direction.

Le secrétariat exécutif du FID remplit de plus une fonction spéciale à l'égard de la décentralisation pour les Attachés de la coopération internationale. Il veille à ce que:

4. l'apport de fond des Attachés soit transmis en temps utile et qu'il en soit tenu compte, quelle que soit la distance géographique;
5. qu'il soit fait droit aux requêtes des Attachés de disposer d'experts dans le cadre de l'identification *[ibidem]*.

---

<sup>1</sup>La restructuration ne peut bien entendu impliquer une rupture de fond avec le passé. Ce droit d'initiative peut donc, certainement dans la phase initiale, avoir une signification de fond et inciter le secrétariat exécutif du FID à collaborer, en concertation avec D20, de façon proactive à la mise en oeuvre de nouveaux instruments de coopération sur lesquels il possède des connaissances particulières (en matière d'aide budgétaire et d'aide-programmes, par exemple).

### **3. Comment fonctionne le FID ?**

Le FID entre en action chaque fois qu'il y a lieu d'établir un document en appui à la politique qui n'est pas de la compétence d'une seule direction.

Quel que soit le cas de figure, une seule direction ou un seul service prendra la direction de l'établissement dudit document. Le secrétariat exécutif du FID détermine en concertation avec la direction de ce service les autres directions et/ou services à associer à la concertation inter-directions. Cette liste est en principe non limitative: toutes les personnes intéressées ayant des connaissances ou expériences susceptibles de fournir un apport constructif peuvent participer au « forum ». Ceci variera bien entendu au cas par cas.

L'apport des autres services et directions s'effectue en premier lieu par le biais de commentaires et avis écrits et ensuite par une réunion de concertation.

En général, la concertation inter-directions s'effectuera en 5 étapes:

1. le service dirigeant rédige un premier projet et le transmet pour diffusion au secrétariat exécutif du FID;
2. le secrétariat exécutif diffuse le 1er projet et veille à ce que les commentaires et avis écrits soient remis en temps utile - il détermine lui-même le délai - et au format requis;
3. le service dirigeant assimile ces commentaires et avis et rédige un second projet; il tentera de résorber les divergences d'opinion secondaires par des contacts « bilatéraux » avec les personnes et les services ayant fourni ces commentaires et avis; les divergences d'opinion plus fondamentales seront mentionnées dans le second projet;
4. le secrétariat exécutif diffuse le second projet et invite toutes les parties concernées à une réunion qu'il préside en qualité de modérateur; le service dirigeant est le rapporteur de cette réunion; le cas échéant, une seconde réunion sera organisée afin de discuter du projet définitif.
5. le service dirigeant rédige le document définitif (qui sera soumis par le directeur général de la DGCI aux autorités politiques, avec copie pour D10).

## **«D14 à D17» LES SERVICES GEOGRAPHIQUES**

### **1. Fonctions**

Les services géographiques sont chargés de la préparation et de la coordination de la coopération menée avec chacun des pays partenaires.

Ils remplissent ces fonctions en concertation avec les Attachés\* et les services thématiques et sectoriels de la DGCI (D20\*) et par des contacts réguliers avec les autres services publics belges (internes ou externes au Ministère des Affaires Etrangères) traitant de coopération avec lesdits pays.

Dans cette optique, chaque service doit :

- analyser les apports et contributions des autres donateurs ou institutions en faveur des pays concernés;
- analyser l'apport global de la Belgique en faveur des pays concernés;
- tirer une synthèse globale de ces deux analyses pour fixer les lignes directrices de la politique de coopération à mener avec les pays partenaires.

### **2. Tâches des services géographiques**

#### **2.1. Le suivi de la coopération dans les pays partenaires.**

Les services géographiques de la coopération internationale établissent et actualisent régulièrement, en collaboration avec les autres directions de la DGCI, D12 et les attachés, des tableaux de bord qui permettent de suivre l'évolution des actions de coopération prévues et financées par la DGCI au bénéfice des pays partenaires et des pays avec lesquels des actions de coopération sont encore en cours. Ces tableaux de bord sont centralisés à D12 et diffusés trimestriellement vers le secrétaire d'Etat, les responsables hiérarchiques, les autres directions de la DGCI, DGB et les ambassades dans les pays précités.

- Les services géographiques reçoivent régulièrement les notes pays coordonnées par la DGB.

#### **2.2. Les notes de stratégie géographiques.**

Les services géographiques sont chargés de la finalisation des projets de notes de stratégie géographique conformément à la méthode décrite dans le chapitre «Note de stratégie».

Après approbation par le Secrétaire d'Etat, ils veillent à une diffusion appropriée desdites notes.

#### **2.3. Les notes de stratégie thématiques et sectorielles.**

Les services géographiques participent activement à la rédaction des notes de stratégies thématiques et sectorielles sous la responsabilité de D.20. Cet apport revête une importance cruciale en vue de la mise en application pratique des notes de stratégie sectorielles et thématiques.

#### **2.4. Les accords généraux de coopération**

Les services géographiques préparent les accords généraux de coopération avec les pays concernés. Pour ce faire, ils s'entourent des avis préalables des autres services concernés du Ministère. Si nécessaire, ils assistent les ambassades dans la négociation des accords.

Avant la conclusion de l'accord, les services géographiques demandent un avis à la CTB tel que stipulé par le contrat de gestion (Art. 5, §1er, alinéa 1). Ils veillent à ce que la CTB formule cet avis en temps utile et conformément aux normes afférentes (Contrat de gestion Art. 6, §1er).

Ils assurent la coordination pour permettre leur signature. Après signature, le dossier est transmis à la DGJ en vue de sa ratification par le Parlement belge. (Voir chapitre «Accords généraux»).

## **2.5. Les programmes indicatifs de coopération (PIC).**

En étroite collaboration avec les Attachés présents dans les pays partenaires, les services géographiques préparent et finalisent les programmes indicatifs de coopération avec chacun des 25 pays partenaires. Ces programmes sont établis en concertation avec les autres directions au sein du FID et après avis obligatoire de la CTB (Cf. Chapitre «PIC»).

Ils sont soumis pour approbation au Secrétaire d'Etat et ensuite négociés et officialisés lors des Commissions mixtes. Le cas échéant, les PIC existants sont adaptés lors de réunions techniques avec le pays partenaire (Comités de suivi).

Les Services géographiques planifient semestriellement les Commissions mixtes et Comités de suivi à tenir avec les 25 pays partenaires ainsi que les autres activités spéciales du service.

## **2.6. L'identification (sauf MIP et aide d'urgence).**

En cas d'appréciation positive de la pertinence, les services géographiques reçoivent de la part des ambassades les rapports d'identification accompagnés de l'appréciation de la pertinence\* réalisée par le SMCL\* et des commentaires de l'Attaché\*.

Les services géographiques peuvent le cas échéant y ajouter leurs propres commentaires ainsi que ceux de D20, si l'Attaché en a fait la demande (cf. 3.6. Chapitre «Attaché») (PRIMA 20). Ces commentaires n'ont pas valeur de jugement. Dans le présent contexte, ils signifient que D20 examine si l'appréciation de la pertinence pour le développement répond aux normes. Même en cas de commentaire négatif de D10 et/ou de D20, le rapport de l'Attaché doit être soumis tel quel au Ministre qui peut, le cas échéant, prendre une décision positive.

Les services géographiques soumettent le dossier pour décision au Secrétaire d'Etat. Ce dossier comprend une note au Secrétaire d'Etat ainsi que (i) le rapport d'identification accompagné de l'appréciation positive de la pertinence pour le développement, (ii) ses éventuels commentaires et ceux de D20, (iii) le projet des termes de référence de la formulation et (iv) un projet de lettre à la CTB lui demandant de réaliser la formulation.

Une décision négative du Secrétaire d'Etat est motivée et le refus de passer à la formulation est notifié dans le meilleur délai aux autorités des pays partenaires.

En cas de décision positive, les services géographiques mettent en route la procédure de formulation par la CTB (dossier d'identification, TDR de la formulation, délai de réalisation, demande d'offre de prix)<sup>2</sup>.

## **2.7. La formulation (sauf MIP et aide d'urgence).**

Les services géographiques reçoivent et analysent l'offre de prix et négocient le cas échéant les TDR, les conditions et les délais. Ils donnent leur accord (après avis de l'inspection des Finances), l'offre de la CTB et la réponse écrite du service géographique faisant fonction de convention.

Les services géographiques assurent le suivi de la convention conclue avec la CTB.

Les services géographiques assurent l'information permanente des Attachés durant cette phase.

## **2.8. La mise en oeuvre (sauf MIP et aide d'urgence).**

Les services géographiques assurent la réception définitive des dossiers de formulation, composés

- d'un dossier technique et financier
- d'un projet de convention de mise en oeuvre
- d'un projet d'accord spécifique

---

<sup>2</sup>Conformément à l'art. 13, §1er du Contrat de gestion, tout ceci doit être effectué dans un délai de 30 jours ouvrables de l'appréciation faite par la «Structure mixte de concertation locale».

Le dossier, après examen et éventuel aménagement par les services géographiques, est envoyé au secrétaire d'Etat via l'inspecteur des Finances.

Après approbation, les services géographiques mettent en route la procédure de signature de l'accord spécifique avec les autorités locales. Ils demandent les pleins pouvoirs pour l'ambassadeur ou le Secrétaire d'Etat. Après signature de l'accord spécifique, les services géographiques engagent les fonds nécessaires et présentent à la signature du Secrétaire d'Etat ou à son délégué la convention de mise en oeuvre déjà signée par la CTB<sup>3</sup>.

Les Services géographiques reçoivent et intègrent tous les rapports intermédiaires ou finals relatifs à l'ensemble des prestations de coopération transmis par l'Attaché et/ou la CTB. Ils tirent les leçons pour l'avenir. Ils informent directement le Secrétaire d'Etat des faits et événements notables intervenant en cours d'exécution de la prestation.

Les services géographiques transmettent à l'Attaché une copie de tous les documents pertinents relatifs à la mise en oeuvre.

Les services géographiques:

- reçoivent de l'Attaché les propositions de modification de la convention d'attribution pour lesquelles l'Attaché n'a pas reçu délégation de pouvoir;
- soumettent, le cas échéant, ces propositions pour avis à l'Inspection des Finances;
- notifient les modifications à la CTB ou les font notifier, le cas échéant, par le niveau hiérarchique compétent.

Les services géographiques transmettent (via D10) à la direction Budget et Comptabilité (A30) de la DGA tous les documents éventuellement requis pour le paiement de la CTB conformément à la convention d'attribution (éventuellement modifiée).

Les Services géographiques traitent également de toutes matières pour lesquelles l'Attaché n'a pas reçu délégation de pouvoir.

## **2.9. L'évaluation**

Les services géographiques:

- transmettent chaque année des suggestions à l'évaluateur spécial concernant l'évaluation de certaines prestations de coopération;
- fournissent, sur demande, la documentation afférente au service concerné;
- prennent connaissance des conclusions et recommandations des évaluations et les intègrent dans leurs travaux en appui à la politique.

## **2.10. Prévisions budgétaires.**

Les Services géographiques préparent les prévisions budgétaires de la coopération bilatérale directe à destination de D12 et fonction des programmes indicatifs et des programmes et projets et cours et en préparation.

---

<sup>3</sup>Conformément à l'art. 16, alinéa 1 du Contrat de gestion, l'Etat doit notifier son accord dans les 10 jours ouvrables de la réception du rapport de formulation de la CTB, à moins que la convention spécifique n'ait pas été signée préalablement.

## Fonctions, tâches et compétences de LA DIRECTION DES STRATÉGIES «D20»

### Structure de la direction en services et cellules:

#### D21 - Questions économiques:

- Economie sociale
- Programme au profit du secteur privé
- Allègement de la dette
- Macro-économie et ajustement structurel

#### D22 - Développement rural et infrastructure:

- Développement rural
- Sécurité alimentaire et Fonds de survie
- Infrastructure de base

#### D23 - Santé, enseignement, prévention des conflits, genre et environnement :

- Santé publique
- Enseignement, formation et politique en matière de bourses
- Consolidation de la société et prévention des conflits
- Genre
- Environnement

### 1. Fonctions.

La direction D20 est le groupe de réflexion stratégique de la DGCI. Les cellules sectorielles et thématiques dont elle se compose préparent les stratégies sectorielles et thématiques de la coopération internationale belge et veillent à leur intégration lors de la concrétisation de la politique.

Tant les cellules que l'ensemble de la direction remplissent une double fonction:

- une fonction plutôt externe, axée sur la préparation des stratégies sectorielles et thématiques à la lumière du contexte international de la problématique du développement;
- une fonction plutôt interne, axée sur la conduite de la politique au sein de la coopération internationale belge, aussi bien directe et indirecte que multilatérale.

Il n'y a bien entendu pas de délimitation stricte entre ces deux fonctions.

Par ailleurs, les cellules «Sécurité alimentaire et Fonds de survie» et «Consolidation de la société et prévention des conflits» ont une fonction spéciale de coordination et de gestion, respectivement du «Fonds de survie» et de l'allocation de base «Prévention des conflits et Consolidation de la paix», qui comprend entre autres le suivi de la mise en oeuvre. Lorsque la mise en oeuvre s'effectue dans le cadre de la coopération bilatérale directe, elles se conforment pour ce faire au contrat de gestion conclu avec la CTB.

Les tâches des différents services décrites dans le présent document sont assumées en tenant compte des délégations de pouvoir et de signature accordées aux agents de la DGCI.

### 2. Tâches et activités de la direction.

Outre la formation et la coordination générales, la direction «D20» est chargée de plusieurs tâches spécifiques:

- la cohérence de fond entre les approches des différentes cellules;
- la répartition des tâches et la coordination de la rédaction et de la mise à jour des notes de stratégie sectorielles et thématiques, selon un format de base;
- un système de documentation central accessible non seulement aux agents de la direction mais aussi aux autres personnes intéressées au sein du ministère;
- veiller à ce que les stratégies sectorielles et thématiques soient répercutées dans les stratégies géographiques;

- l'organisation de la fourniture d'avis par différentes cellules, et tant par le biais de notes que par la participation aux réunions du forum inter-directions (FID\*).

### **3. Tâches et activités de chaque cellule.**

#### **3.1. La formulation de la stratégie sectorielle ou thématique.**

Chaque cellule a pour tâche primaire de formuler ses propres stratégies pour son secteur ou son thème. A cet effet, elle doit:

- suivre l'évolution des concepts internationaux en la matière;
- tirer des enseignements de la réalisation des programmes de développement belges.

Bien que les cellules sectorielles et thématiques de D20 comptent, à côté des agents appartenant au cadre organique, des experts possédant des qualifications spécifiques, elles ne peuvent disposer en interne de toutes les connaissances dont elles pourraient avoir besoin. D20 disposera pour cette raison d'une allocation budgétaire pour des experts externes qui assisteront les cellules par des missions à court terme.

La stratégie se concrétise dans la note de stratégie sectorielle ou thématique. La loi relative à la coopération internationale belge stipule que des notes de stratégie doivent être rédigées pour les secteurs suivants:

1. les soins de santé de base, en ce compris les soins de santé reproductive;
2. l'enseignement et la formation;
3. l'agriculture et la sécurité alimentaire, en ce compris le fonds de survie;
4. l'infrastructure de base;
5. la prévention des conflits et la consolidation de la société, en ce compris le soutien du respect de la dignité humaine, des droits de l'Homme et des libertés fondamentales;

et pour les thèmes suivants:

1. la répartition équitable des droits et des chances entre les femmes et les hommes;
2. le respect de l'environnement;
3. l'économie sociale.

D20 peut bien entendu aussi initier l'établissement de notes de stratégie pour d'autres thèmes (partiels), tels que la politique en matière de bourses, l'allégement de la dette, etc.

L'établissement des notes de stratégie est un processus participatif dont vous trouverez la description dans le chapitre «Note de stratégie».

Après approbation par le secrétaire d'Etat, D20 transmet la note de stratégie à toutes les personnes concernées, y compris à la CTB (Contrat de gestion Art. 5, §1er, alinéa 4).

Les cellules concernées établissent, pour chaque note de stratégie, un plan d'action où elles reprennent les indicateurs devant permettre le contrôle de la mise en application concrète des stratégies dans les programmes de la coopération belge.

Elles doivent également et régulièrement, au moins tous les 4 ans, procéder à une mise à jour de la note de stratégie, en vue de son adéquation à l'actualité changeante et, le cas échéant, aux nouveaux concepts. Pour ce faire, elles respectent la procédure de concertation décrite ci-dessus.

### 3.2. La diffusion et la mise en oeuvre de la stratégie.

Chaque cellule peut être désignée, pour son secteur ou son thème, pour participer et, le cas échéant, représenter le secrétaire d'Etat aux conférences, forums, ateliers nationaux et internationaux, etc. et y faire connaître les position et stratégie belges.

D20 donne des avis lors de la rédaction des notes de stratégie de pays\* et des Programmes indicatifs de développement\*. Le rôle de D20 consiste à veiller à ce que les stratégies de pays et les PIC tiennent suffisamment compte des stratégies sectorielles et thématiques.

Chaque cellule doit maintenir et actualiser continuellement la documentation sur son secteur ou thème, et l'intégrer à un système central accessible aux utilisateurs externes.

D20 a un rôle de formateur à jouer à l'égard des autres services du Ministère et de la DGCI en particulier, y compris à l'égard des ambassades et des Attachés. Il lui revient de stimuler leurs connaissances, intérêts et sensibilité pour les stratégies de coopération dans chaque secteur et par rapport à chaque thème. Ceci peut se faire au moyen de sessions de formation et de la diffusion de notes et de documentation. D20 peut à cet effet éventuellement faire appel à des experts externes (cf. aussi 3.1.).

### 3.3. Tâches dans le cadre du cycle de projet de la coopération bilatérale directe.

Lorsque l'identification requiert une expertise sectorielle ou thématique, D20 peut, à la demande de l'Attaché, mettre un membre du personnel à la disposition du pays partenaire en vue de l'identification d'une prestation de coopération.

Lorsque l'appréciation de la pertinence pour le développement d'une prestation de coopération identifiée requiert une expertise thématique ou sectorielle, D20 peut, à la demande de l'Attaché, mettre un membre du personnel à la disposition du «Comité des partenaires» afin de l'y assister.

D20 reçoit de la part de l'Attaché une copie des prestations de coopération identifiées dont l'Attaché estime qu'un commentaire expert<sup>4</sup> est requis de la part de D20. Ce commentaire fait partie du dossier que D10 transmet pour avis à l'Inspection des Finances et pour décision au Secrétaire d'Etat.

Pendant la mise en oeuvre, D20 peut, à la demande de l'Attaché, donner un avis sur la nécessité éventuelle d'adapter une prestation de coopération en cours.

D20 reçoit de la part de D10 une copie de tous les rapports de monitoring pertinents et de tous les rapports finaux des prestations de coopération. D20 et les cellules concernées en tirent les enseignements qui s'imposent et s'en servent pour la rétroaction vers la politique.

Les agents de D20, et plus particulièrement les experts, peuvent, à la demande du service d'évaluation, participer à des évaluations de prestations de coopération.

D20 prend connaissance des conclusions et recommandations de toutes les évaluations et les intègre dans ses travaux en appui à la politique.

---

<sup>4</sup>Ce commentaire n'a pas valeur de jugement. Dans ce contexte, il signifie que D20 examine si l'appréciation de la pertinence pour le développement répond aux normes. Même en cas de commentaire négatif, le rapport doit être soumis tel quel au Ministre qui peut, le cas échéant, prendre une décision positive.

### **3.4. Tâches dans le cadre de la coopération bilatérale indirecte et multilatérale.**

A la demande de D30, D20 formulera des propositions pour assurer la mise à jour continue des priorités et des critères d'appréciation relatifs aux programmes des acteurs indirects en fonction des stratégies sectorielles et thématiques et du contexte international changeant.

D20 confrontera chaque année, en collaboration avec D40, les programmes effectués avec les institutions partenaires multilatérales aux stratégies sectorielles et thématiques et au contexte international changeant.

D20 participera, à l'invitation de D30, au dialogue entre l'administration et les ONG et leurs fédérations (cf. AM du 25 septembre 1998).

A la demande de D30, D20 participera à l'appréciation des programmes politiques des acteurs indirects à la lumière des stratégies sectorielles et thématiques.

### **3.5. Autres tâches et activités.**

Certaines cellules de D20 - les cellules «genre», «environnement» et «fonds de survie», par exemple - ont l'obligation légale de faire chaque année rapport au Secrétaire d'Etat et/ou au Parlement.

Les cellules «Sécurité alimentaire et Fonds de survie» et «Consolidation de la société et prévention des conflits» gèrent respectivement le «Fonds de survie» et l'allocation de base «Prévention des conflits et consolidation de la paix», en ce compris le suivi des projets financés au moyen de ces crédits.

## Fonctions, tâches et compétences de L'ATTACHE DE LA COOPERATION INTERNATIONALE

### 1. Remarque concernant les fonctions de l'Attaché.

«L'Attaché de la coopération internationale» est une des quatre catégories d'agents au sein du ministère des Affaires étrangères, du Commerce extérieur et de la Coopération internationale. Sauf dans les quelques cas précis mentionnés ci-dessous, le terme «Attaché» ne s'emploie pas pour désigner une fonction, pas plus qu'on ne parle d'un «agent de la carrière Service extérieur» pour désigner par exemple une fonction au sein du conseil d'ambassade.

Le règlement organique du ministère (Art. 35, D) attribue les fonctions suivantes aux Attachés adjoints à une mission diplomatique:

ministre-conseiller de la coopération internationale:	Attaché 1e classe;
conseiller de la coopération internationale:	Attaché 2e classe
premier secrétaire de la coopération internationale:	Attaché 3e classe, au moins 6 ans d'ancienneté de grade
secrétaire de la coopération internationale:	Attaché 3e classe, au moins 3 ans d'ancienneté de grade
Attaché de la coopération internationale	Attaché 3e classe, moins de 3 ans d'ancienneté de grade

Il convient enfin de signaler que ce qui suit se rapporte uniquement à l'Attaché en poste dans un pays partenaire, et non pas à l'Attaché adjoint au cadre organique de l'Administration centrale, ni à l'Attaché auprès d'une représentation d'une institution internationale.

### 2. Fonctions.

Même si l'Attaché a des tâches spécifiques à remplir, il fait partie intégrante de l'ambassade à laquelle il est adjoint. Il exerce donc ses fonctions sous l'autorité du chef de poste. Il travaille en équipe avec les autres agents du poste. Il se concerta régulièrement avec le chef de poste et les autres membres de l'équipe à propos des aspects tant opérationnels que de fond de sa mission.

Il fait régulièrement rapport de ses activités au chef de poste: non seulement à la demande du chef de poste mais aussi de sa propre initiative et, en tout cas, à propos de toutes les matières ayant ou pouvant avoir des implications politiques. A cet effet, le chef de poste et l'Attaché déterminent ensemble la fréquence de la concertation et des rapports, ainsi que la forme que ceux-ci doivent prendre (réunions, contacts verbaux et écrits). Ceci est particulièrement important lorsque l'Attaché réside dans un autre pays que celui où est établi le chef de poste.

Le chef de poste associe d'autre part autant que possible l'Attaché à la politique générale du poste (réunions de coordination, activités de représentation, etc.) et l'informe du cadre politique dans lequel il exerce ses fonctions.

En matière de coopération internationale, l'Attaché de la coopération internationale (ci-après dénommé l'Attaché) est l'interlocuteur central dans la relation avec le pays partenaire. Il<sup>5</sup> doit veiller à ce que la «coopération» soit un processus actif et participatif qui prenne en compte la spécificité du pays partenaire et porte une attention spéciale au développement des capacités locales, à la décentralisation des interventions au profit des groupes cibles et à une responsabilisation plus poussée des partenaires. Le rôle de l'Attaché revêt une importance cruciale, surtout maintenant qu'à l'échelon mondial, la coopération attache plus d'importance à «l'appropriation», qu'elle fonctionne de plus en plus par le biais de conventions multi-donateur et qu'elle évolue vers une aide budgétaire plus conséquente.

A cette fin, l'Attaché doit remplir les fonctions suivantes:

---

<sup>5</sup>Etant donné que le présent texte réfère au titulaire de la fonction et non à la personne physique investie de cette fonction, il ne fait pas état du fait que l'Attaché peut être aussi bien du sexe féminin que masculin et utilise toujours la forme masculine.

- participer activement à la coordination entre les différents donateurs d'une part, et entre les donateurs et le pays partenaire de l'autre; stimuler cette coordination;
- entretenir d'étroits contacts avec les groupes cibles potentiels de la communauté du pays partenaire et avec les groupements locaux (ONG) susceptibles d'être choisis comme exécutants locaux de la coopération bilatérale directe;
- suivre de près la politique du pays partenaire, en particulier à travers les documents stratégiques vitaux tels que les « Poverty Reduction Strategy Papers » (notes stratégiques de réduction de la pauvreté) ;
- jouer un rôle proactif et directeur, en concertation avec le pays partenaire, lors de la préparation de la politique de coopération, notamment des notes de stratégie thématiques, des Programmes indicatifs de développement et des Commissions mixtes;
- encadrer l'identification des projets et programmes et apprécier, avec le partenaire, la pertinence pour le développement des projets identifiés;
- superviser, en accord avec le pays partenaire, la formulation et l'exécution des projets et programmes et, le cas échéant, (faire) apporter des modifications aux contrats d'exécution afférents;
- décider du financement des projets locaux à petite échelle et des bourses d'études locales;
- superviser les activités de coopération des acteurs de la coopération indirecte et multilatérale.

### **3. Tâches et activités relatives à la mise en oeuvre du contrat de gestion avec la CTB, au cycle PRIMA et aux phases antérieures.**

Ci-suit une description des tâches et activités de l'Attaché par rapport aux différentes phases précédant et faisant partie du cycle PRIMA. L'Attaché remplit ces tâches dans les limites des pouvoirs qui lui ont été délégués et sous réserve des pouvoirs du chef de poste (AR Règlement organique, article 13).

#### **3.1. La situation dans le pays partenaire.**

L'Attaché fait régulièrement rapport à la DGCI (D10) de la situation dans le pays partenaire. Ce faisant, il ne doit pas se limiter à réitérer les rapports économiques et politiques envoyés par le poste au département mais examiner la situation en regard des critères de sélection des pays tels qu'établis par l'Art. 6 de la loi du 25 mai 1999 relative à la coopération internationale belge. Tout comme l'Attaché collabore aux rapports généraux du poste au département, il rédigera ses propres rapports en collaboration avec les autres membres de l'équipe.

Il participera à cet effet aux réunions internationales afférentes et aux réunions de coordination des donateurs, et se chargera de la collection et de la gestion de l'information et de la documentation sur le pays partenaire.

#### **3.2. Les notes de stratégie de pays\*.**

L'Attaché rédige un 1er projet de note de stratégie de pays (conformément au format de base) et le transmet à D10. Si une étude exploratoire est requise à cet effet, l'Attaché la confiera à la CTB ou à des tiers, conformément aux articles 5 §1er, alinéa 3, 6 §2 et 28 §1er, dernier alinéa, du contrat de gestion et pour autant que le montant n'excède pas 1,25 million.

Pour les autres modalités de la collaboration de l'Attaché à la rédaction de la note stratégique de pays, voir le chapitre afférent.

#### **3.3. Les notes de stratégie sectorielles et thématiques\*.**

Pour ce qui concerne la collaboration de l'Attaché à la rédaction des notes de stratégie sectorielles et thématiques, voir le chapitre afférent.

#### **3.4. Les conventions générales de coopération.**

Pour ce qui concerne le rôle de l'Attaché dans les négociations relatives à la convention générale de coopération, voir le chapitre afférent.

### **3.5. Les programmes indicatifs de développement\* (PIC) avec les pays partenaires.**

L'Attaché prend, en accord avec le pays partenaire, l'initiative d'établir un premier projet de PIC qui servira de base aux négociations politiques («Commission mixte»). A cet effet, il veillera constamment à collecter et à gérer l'information et la documentation sur le pays partenaire concerné.

L'Attaché veille à ce que le représentant local de la CTB fournisse des avis, éventuellement informels, pour la rédaction du projet de PIC.

Si une étude exploratoire est requise à cet effet, l'Attaché la confiera à la CTB ou à des tiers, conformément aux articles 5 §1er, alinéa 3, 6 §2 et 28 §1er, dernier alinéa, du contrat de gestion et pour autant que le montant n'excède pas 1,25 million.

Pour les autres modalités de la collaboration de l'Attaché à la rédaction du projet de PIC, voir le chapitre afférent.

L'Attaché prépare, avec le service géographique, la Commission mixte qui négociera le PIC. Il y participe également et apporte, le cas échéant, de l'aide pour l'établissement des procès-verbaux et la signature par les autorités politiques des deux parties.

### **3.6. L'identification (sauf MIP, aide d'urgence et aide de réhabilitation à court terme).**

**[Les paragraphes 2.6, 2.7 et 2.8 seront abrégés et, le cas échéant, adaptés après finalisation des chapitres afférents du vade-mecum]**

Même si le pays partenaire assume la responsabilité politique et juridique dans la phase d'identification, l'Attaché y a un important rôle proactif, qui comprend plusieurs tâches.

Ainsi, il incombe à l'Attaché de recevoir les propositions de prestations de coopération, qu'elles émanent du pays partenaire, de la DGCI, ou du Ministère, ou qu'il les ait éventuellement suggérées lui-même. L'Attaché statue sur la recevabilité\* de chacune de ces propositions dans les 10 jours de leur réception, au regard du PIC et des possibilités budgétaires (Contrat de gestion Art. 9 §1er, alinéa 1), conformément au chapitre afférent.

Pendant la phase d'identification, l'Attaché veille à ce que soit constituée, sur une base ponctuelle et à titre provisoirement informel, une «structure mixte de concertation locale» (SMCL\*), conformément à l'éventuelle réglementation afférente dans la convention générale de coopération. Il a également un rôle actif à jouer à cet égard.

Dès que l'Attaché dispose d'un rapport d'identification répondant aux normes (c'est-à-dire étant «recevable» aux termes du contrat de gestion: cf. Art. 9, §1er, alinéa 4 et §3, alinéa 3), il veille à ce que la SMCL en examine la pertinence pour le développement\* (cf. PRIMA 18). Il prend, le cas échéant, l'initiative de charger un expert de la DGCI d'une mission de soutien à cet égard.

L'Attaché communique immédiatement la proposition acceptée, accompagnée de l'appréciation de la pertinence pour le développement, à la DGCI (D10). Il y joint, le cas échéant, ses propres commentaires. S'il est d'avis qu'un commentaire expert est requis de la part de D20, il en transmet une copie à D20.

En cas d'appréciation négative de la SMCL, la proposition est abandonnée. L'Attaché en fait rapport à la DGCI (D10).

L'Attaché doit toujours fournir des informations complètes et des copies de toutes les conventions d'attribution qu'il conclut avec la CTB à D10 et à la direction Budget et Comptabilité (A30) de la DGA. Il remplit également les obligations contractuelles dont il est chargé au nom de l'Etat en vertu de ces conventions d'attribution, et en particulier celles relatives aux procédures de réception et de règlement.

### **3.7. La formulation (sauf MIP, aide d'urgence et aide de réhabilitation à court terme).**

L'Attaché reçoit de la part du service géographique tous les documents utiles à la formulation, soit au moins: le rapport d'identification, l'offre de prix de la CTB, les TDR de la formulation et les éventuels commentaires de la DGCI relatifs à l'identification.

Pendant la phase de formulation, l'Attaché fournit sur demande des avis à la CTB, en particulier en ce qui concerne la convention spécifique ainsi que la constitution et le fonctionnement de la SMCL<sup>2</sup>. Il assiste la CTB et mène les négociations formelles avec le pays partenaire sur tous les points de la formulation au sujet desquels le gouvernement du pays partenaire souscrit des engagements.

L'Attaché remplit ses obligations contractuelles relatives à la formulation dont il assume la responsabilité au nom de l'Etat en vertu de la convention d'attribution.

Si tel s'avère nécessaire pendant la phase de formulation, l'Attaché peut, en concertation avec la CTB, adapter les termes de référence et, partant, la convention d'attribution conclue avec la CTB s'il respecte les conditions suivantes:

- l'adaptation doit faire l'objet d'une proposition ou approbation unanime au sein de la SMCL;
- elle ne peut impliquer une modification des objectifs généraux et spécifiques de la prestation de coopération à formuler;
- elle ne peut modifier le montant total de la convention d'attribution de plus de 1,25 million de BEF;
- elle doit respecter les règles relatives au contrôle de l'Inspection des Finances.

L'Attaché transmet toutes les informations pertinentes concernant les conventions d'attribution ainsi modifiées à D10 ainsi qu'à la direction Budget et Comptabilité (A30) de la DGA.

La convention ne peut en principe faire l'objet que d'une seule adaptation. Dans certaines circonstances exceptionnelles, plusieurs modifications seront toutefois autorisées. Celles-ci s'effectueront selon les mêmes règles, mais devront être formellement motivées.

### **3.8. La mise en oeuvre (sauf MIP, aide d'urgence et aide de réhabilitation à court terme).**

L'Attaché communique, sur demande, ses commentaires sur le rapport de formulation à D10. Il ne disposera pour ce faire que d'un laps de temps très restreint puisque l'Etat est tenu de notifier son approbation des propositions de la CTB dans un délai de 10 jours (Cf. Contrat de gestion Art. 16).

L'Attaché reçoit de la part de D10 le projet de convention spécifique élaboré par la CTB, et la négocie avec le pays partenaire. Dès obtention d'un accord, il transmet la convention spécifique à D10. Si la signature (par le chef de poste) a lieu dans le pays partenaire, l'Attaché en assure l'organisation.

L'Attaché reçoit de D10 une copie de tous les documents relatifs à la mise en oeuvre.

Lors de la mise en oeuvre, l'Attaché représente l'Etat pour tous les aspects de la mise en oeuvre de la prestation de coopération (Contrat de gestion Art. 14). Il reçoit en d'autres termes tous les documents devant être rédigés par la CTB (planification, dossier technique, tous les rapports) et représente la partie adverse lors des réceptions. Il fait rapport à la DGCI (D10, service géographique) de tous les éléments pertinents pour la mise en oeuvre. Il communique en particulier à la DGCI ses rapports de monitoring, les procès-verbaux des réunions de la SMCL et les rapports finaux de la prestation de coopération (contresignés par la SMCL, conformément à l'art 11 2. 9° du Contrat de gestion).

L'Attaché initie toutes les activités de suivi-évaluation et de monitoring incombant à l'Etat. Il prend à cet effet, le cas échéant, l'initiative de proposer une mission d'un expert de la DGCI. Il participe aux réunions de la SMCL et y représente le ministère. Il veille au bon fonctionnement de la SMCL.

Si tel s'avère nécessaire pendant la phase de mise en oeuvre, l'Attaché peut, sur proposition unanime de la SMCL et en accord avec la CTB, modifier la convention d'attribution en question pour autant que:

- les objectifs généraux et spécifiques de la prestation de coopération ne subissent pas de modifications;
- l'adaptation ne modifie pas le montant total de la convention d'attribution de plus de 1,25 million de BEF;
- la réglementation relative au contrôle de l'Inspection des Finances soit respectée.

Si l'adaptation requiert une modification de la convention spécifique conclue avec le pays partenaire, l'Attaché en prend l'initiative et en suit la réalisation. La modification proprement dite n'entre pas dans ses pouvoirs. L'Attaché transmet en tout cas à D10 et à la direction Budget et Comptabilité (A30) de la DGA toutes les informations pertinentes sur les conventions d'attribution ainsi modifiées.

Si la modification proposée excède les pouvoirs qui lui sont délégués, l'Attaché soumet la proposition à D10 qui en assurera la réalisation.

L'Attaché tire du suivi-évaluation les enseignements qui s'imposent pour la prestation de coopération concernée et pour toutes les autres prestations futures. Il les reprend dans son rapport annuel de synthèse

(cf. 3.6 ci-dessous) qu'il transmet (via D10) au Ministre et à tous les autres services concernés, en ce compris la CTB.

### **3.9. L'évaluation.**

L'Attaché

- avance éventuellement des suggestions à l'évaluateur spécial en ce qui concerne l'évaluation de certaines prestations de coopération;
- fournit, sur demande, la documentation requise à l'évaluateur spécial;
- prend connaissance des conclusions et recommandations des évaluations et les intègre à ses travaux en appui à la politique et à la préparation des prestations de coopération individuelles.

### **3.10. Les micro-interventions (MIP).**

Cf. la directive spéciale consacrée aux micro-interventions (MIP).

### **3.11. L'aide d'urgence et l'aide de réhabilitation à court terme.**

[Dans certains cas, l'exécution de l'aide d'urgence et de l'aide de réhabilitation à court terme peut être confiée à la CTB. Etant donné sa spécificité, l'aide d'urgence et l'aide de réhabilitation à court terme exécutées par la CTB sont soumises aux règles spéciales spécifiées dans le contrat de gestion conclu avec la CTB.]

*[Le rapport d'identification spécial (Contrat de gestion Art. 9, §5) est établi par D50]*

L'Attaché y contribue en communiquant à D50 toutes informations utiles (cf. paragraphe 3.3.).

Pendant la phase de formulation, l'Attaché fournit, sur demande, des avis au représentant résident de la CTB chargé de la formulation.

Il supervise la réalisation par la CTB de l'aide d'urgence et de l'aide de réhabilitation à court terme. Il reçoit, au nom de l'Etat, et si tel est stipulé dans la convention conclue avec la CTB, les rapports de suivi-évaluation et de monitoring de la CTB (Contrat de gestion Art. 15, §§ 2 et 3). Il en fait rapport à la DGCI-D50.

### **3.12. Concertation avec la CTB.**

L'article 32 du Contrat de gestion impose à l'Attaché de se concerter régulièrement avec le représentant résident de la CTB et avec les experts en coopération actifs dans sa juridiction dans le cadre de la coopération bilatérale directe. La teneur de cette concertation doit être substantielle.

Il revient à l'Attaché d'organiser et de structurer cette concertation sur place. La fréquence exacte de concertation sera déterminée au cas par cas, le principe général étant qu'une concertation est requise:

- au moins une fois par semaine entre l'Attaché et le représentant de la CTB;
- au moins une fois par mois entre le chef de poste, l'Attaché et le représentant de la CTB.

## **4. Autres tâches et activités.**

Remarque relative à la juridiction: la juridiction de l'Attaché en matière de coopération indirecte et multilatérale peut différer, c'est-à-dire dépasser sa juridiction en matière de coopération bilatérale directe.

### **4.1. Tâches en relation avec la coopération indirecte.**

Si les partenaires de la coopération indirecte sont «responsabilisés» par les dispositions légales et contractuelles respectives, l'Attaché peut et doit cependant prendre l'initiative de visiter régulièrement les activités de ces partenaires. Il ne doit pas attendre à cet effet une instruction de la DGCI.

En vue de la coordination et de la synergie, l'Attaché encourage le dialogue, l'échange d'information et la concertation entre les différents acteurs de la coopération directe et indirecte dans sa juridiction.

#### **4.1.1. Tâches liées aux ONG agréées.**

L'Attaché est censé connaître les lignes de force de l'AR du 18 juillet 1997 et de ses modalités d'exécution (AM du 25 septembre 1998).

L'Attaché reçoit de D30 les parties des plans d'action annuels des ONG se rapportant aux pays dans sa juridiction. Il prend lui-même l'initiative d'établir des contacts avec les ONG concernées et de visiter leurs projets. Ceci non à des fins de contrôle, même s'il est vrai que l'Attaché peut insister sur un tel contrôle auprès de la DGCI s'il l'estime nécessaire, mais en vue de tirer des enseignements des projets en cours au profit des responsables politiques du département. L'Attaché inclut à cet effet une synthèse des rapports de ses visites dans son rapport annuel (cf. paragraphe 3.6. ci-dessous).

Grâce à ses connaissances du terrain, l'Attaché est aussi la personne indiquée pour proposer des missions de monitoring et de contrôle des programmes ONG par la DGCI.

La DGCI transmet les documents relatifs aux projets subsidiés à l'Attaché et lui demande de les visiter. L'Attaché fait rapport de ces visites et en reprend une synthèse dans son rapport annuel (cf. paragraphe 3.6. ci-dessous).

En ce qui concerne les coopérants ONG, l'Attaché recevra de D30, pour autant que cette direction reçoive elle-même cette information de la part des ONG, la liste des coopérants dans les pays de sa juridiction. L'Attaché prend lui-même l'initiative de rendre visite aux coopérants ONG et reprend éventuellement les enseignements qu'il tire de ces visites dans son rapport annuel.

#### **4.1.2. Tâches liées aux universités et aux institutions scientifiques.**

L'Attaché reçoit de D30 toutes les informations pertinentes sur la «coopération institutionnelle» et les «initiatives propres» relatives aux pays dans sa juridiction et financées via le VLIR, le CIUF et l'Institut pour la médecine tropicale (ITG). L'Attaché prend lui-même l'initiative d'entretenir des contacts avec les projets concernés et de les visiter au moins une fois par an. Ceci non à des fins de contrôle, mais en vue de tirer des enseignements des projets en cours au profit des responsables politiques du département. L'Attaché inclut à cet effet une synthèse des rapports de ses visites dans son rapport annuel (cf. paragraphe 3.6. ci-dessous).

Même si la responsabilité en matière de programmes de bourses incombe entièrement au CIUF et au VLIR, la DGCI les presse de communiquer à l'Attaché, à titre informatif, les listes des candidats sélectionnés.

Il n'est d'autre part pas demandé à l'Attaché d'accorder un soutien organisationnel ou logistique aux missions de suivi du CIUF, du VLIR et de l'ITG. Un encadrement de fond de ces missions est toutefois fortement recommandé.

#### **4.1.3. Tâches liées aux asbl spécialisées et aux administrations publiques décentralisées.**

D30 fournit, sur demande, un avis préalable à l'Attaché sur les programmes annuels ou des actions individuelles des asbl et des administrations publiques décentralisées.

En ce qui concerne APEFE/VVOB, l'Attaché reçoit de D30 les parties des programmes annuels se rapportant aux pays dans sa juridiction. Il prend lui-même l'initiative d'entretenir des contacts avec le coordinateur des pays et de visiter au moins une fois par an les institutions employant des coopérants APEFE/VVOB. Ceci non à des fins de contrôle, mais en vue de tirer des enseignements des projets en cours au profit des responsables politiques du département. L'Attaché inclut à cet effet une synthèse des rapports de ses visites dans son rapport annuel (cf. ci-dessous).

L'Attaché fournit à la demande de D30 des avis sur les actions «coopérants jeunes chercheurs d'emploi», les programmes «de retour», les programmes d'administrations publiques décentralisées et les stages groupés locaux. Ces avis peuvent être requis avant, pendant ou après l'exécution d'une action.

Grâce à ses connaissances du terrain, l'Attaché est aussi la personne indiquée pour proposer l'évaluation ou des missions de monitoring et de contrôle des programmes des asbl spécialisées ou des administrations publiques décentralisées.

Pour ce qui concerne les stages groupés, l'Attaché informe les asbl sélectionnées qui en font la demande. D30 transmet chaque année le programme de stage approuvé des asbl sélectionnées à l'Attaché.

#### **4.2. Tâches en relation avec la coopération multilatérale.**

##### **4.2.1. Tâches liées au partenariat avec le système des Nations unies, les banques régionales de développement et les agences intergouvernementales qui ne font pas partie du système des Nations unies.**

L'Attaché appuie la stratégie multilatérale active de la coopération belge. Pour ce faire, il s'assure que le mandat et les activités des Organisations partenaires correspondent bien aux priorités de la Coopération belge et que ces Organisations sont performantes.

Il informe la DGCI des orientations générales à caractère politique, thématique ou sectoriel en rapport avec l'agenda international du développement qui caractérisent ces Organisations, que ce soit au siège ou dans les bureaux décentralisés. Ces informations seront répétées à la DGB et la DGP.

En outre, il participe activement à la préparation des conseils d'administration et des organes de gestion des Organisations internationales (O.I.), afin de participer à la définition des politiques de ces Organisations. Ces dernières tâches incombent cependant principalement aux Attachés auprès des Représentations permanentes belge.

La DGCI leur communique toutes les informations relatives à la programmation et à l'attribution des contributions aux ressources générales des O.I.

Pour ce qui concerne les contributions affectées en faveur d'un ou deux programmes thématiques des O.I., l'Attaché est associé au choix et à l'élaboration des programmes à exécuter par celles-ci. Il informe ensuite la DGCI du niveau et de la qualité des programmes exécutés dans sa juridiction.

Il prépare aussi les réunions bilatérales de concertation avec ces Organisations, réunions pendant lesquelles la stratégie globale de coopération est discutée (stratégie de financement, affectation des fonds et évolution des programmes en cours).

L'Attaché s'associe encore au rôle majeur que doivent jouer les O.I. dans la coordination de l'aide auprès des bénéficiaires, qu'il s'agisse de la coordination européenne, des Tables Rondes (Banque Mondiale, PNUD), ou des groupes consultatifs des agences des Nations unies. Dans la mesure du possible, il aura un rôle proactif pour réunir, sous leur présidence, cette coordination de l'aide.

##### **4.2.2. Tâches liées au partenariat avec l'Union européenne.**

La coopération internationale est concernée principalement par le Conseil Développement mais elle peut aussi être concernée par des points d'autres Conseils, notamment le Conseil Affaires générales, le Conseil ECOFIN (Economie et Finances) ou le Conseil Budget.

*Pour mémoire, les dossiers soumis au Conseil, via le Coreper, sont préparés sur le plan technique par les Groupes de travail du Conseil (Groupe Coopération au Développement, Groupe aide alimentaire, Groupe ACP, Groupe ACP/FIN, etc.) et par les Comités du Conseil (Comités FED, MED, ALA, aide alimentaire, ECHO, etc.). La position des Etats membres dans les Groupes de travail et Comités est communiquée par les représentations permanentes sur la base des instructions ministérielles et des travaux des administrations.*

Le rôle de l'Attaché, en coordination avec la DGCI, est de préparer les positions à défendre au Conseil Développement et surtout dans les Comités ainsi que de faire prévaloir, en temps et lieu utiles, la position de la coopération belge sur les éventuelles questions de coopération des autres Conseils.

L'Attaché dans le pays partenaire a trois fonctions principales:

1. il veille à promouvoir la coordination opérationnelle et à y participer activement, avec une attention spécifique pour l'implication du pays partenaire (coordination interne à l'UE, coordination générale élargie à l'ensemble des donateurs, coordination sectorielle). Le cas échéant, il organise une

- coordination dans le pays concerné; la Présidence belge sera l'occasion de promouvoir cette coordination;
2. pour le pays concerné et à la demande de D40, il donne son avis sur les programmes et projets proposés par la Commission au sein des comités FED, MED, ALA;
  3. il répercute à la DGCI les positions des Etats membres et de la Commission sur les questions discutées et informe la délégation européenne de la position belge sur ces questions.

L'Attaché a un rôle d'intermédiaire actif entre l'UE et la DGCI: d'une part informer la DGCI des questions discutées et des positions de la Commission et des Etats membres sur ces questions et, d'autre part, expliquer et promouvoir auprès de la Commission et des Etats membres la position de la coopération belge sur ces questions.

Avant et pendant la Présidence belge de l'Union européenne, l'Attaché - en coordination avec la Task Force établie au sein de la DGCI et coordonnée par D40 -, participe à la préparation de la position belge sur les thèmes prioritaires pour la coopération. A titre provisoire, ces thèmes sont les suivants (cette liste pourra être affinée ou modifiée ultérieurement):

- Quelle coopération avec les pays en conflit ?
- Thème de la transparence dans les institutions européennes, notamment la budgétisation du FED ou le dialogue politique ACP-UE.
- Le rôle du secteur privé, en liaison avec une première évaluation des accords de partenariat économiques régionaux (APER) institués par l'accord de Cotonou (un colloque pourra être organisé en appui à ce thème).
- La coopération décentralisée et le rôle de la société civile dans le développement (un colloque pourra être organisé en appui à ce thème).
- Les questions liées à l'environnement (ce thème sera déjà développé par la Présidence suédoise et devra donc être poursuivi par la Présidence belge).
- La problématique de la dette.
- La problématique de la sécurité alimentaire.

#### 4.3. Tâches en relation avec l'aide humanitaire, l'aide d'urgence et de réhabilitation, en ce compris l'aide alimentaire.

L'Attaché fait rapport à la DGCI/D50 des événements et situations de quelque nature que ce soit - naturelle, sociale ou politique -, susceptibles d'induire une aide humanitaire. A cet effet, il participera régulièrement, dans le ou les pays de sa juridiction, aux réunions des autorités locales, d'ECHO, d'OCHA et des autres institutions internationales éventuellement concernées.

Lorsque des organisations belges s'associent à l'aide humanitaire financée par elles-mêmes ou par d'autres donateurs, il en informe la DGCI/D50.

Lorsqu'une aide humanitaire financée par la Belgique est envisagée ou prévue, il donne un avis à la DGCI/D50 sur les organisations (belges et internationales) qu'il juge les plus appropriées.

Lorsque l'aide humanitaire est financée par la Belgique, il fait régulièrement rapport à la DGCI/D50 de sa réalisation. (Si c'est la CTB qui en assure l'exécution, voir paragraphe 2.11 ci-dessus).

#### 4.4. Tâches générales.

Pour ce qui concerne les projets de *prévention des conflits* financés par le *Fonds de survie belge*, l'Attaché formule un avis préalable à la demande de la direction concernée de la DGCI.

L'Attaché apporte un soutien logistique et de fond aux missions officielles du département liées à la coopération internationale.

L'Attaché assume les tâches de représentation inhérentes à sa fonction et à son grade.

L'Attaché participe au tour de rôle du service de garde du poste.

## Le RAPPORT ANNUEL de l'Attaché

Le rapport annuel de l'Attaché de coopération internationale est un instrument clé pour les tâches de préparation de politique du ministère. L'Attaché y situe - de manière synthétique - les événements importants qui se sont produits au cours de l'année dans leur contexte politique plus vaste et en tire les conclusions qui s'imposent. Le rapport annuel ne se limite donc pas à la pure énumération de données ayant (en principe) déjà fait l'objet d'un rapport au cours de l'année.

L'Attaché assume la responsabilité de son rapport annuel, mais l'établit en accord avec les autres membres de l'équipe à l'ambassade. En cas de divergence fondamentale d'opinions sur le fond du rapport annuel entre le chef de poste et l'Attaché, ce dernier, qui en porte la responsabilité finale, peut s'en tenir à sa version. Le chef de poste communique ses commentaires dans une note séparée, sur laquelle l'Attaché a droit de regard.

Le chef de poste envoie le rapport annuel de l'Attaché au directeur général de la DGCI (D00). Une copie en est également transmise:

- à S00;
- à DGB et à DGP;
- aux 6 directions de la DGCI;
- aux cabinets des Affaires étrangères et de la Coopération au développement;
- aux ambassades de la Belgique dans les pays environnants.

Le rapport annuel doit être finalisé au plus tard le 31 janvier de l'année suivante. Il comptera 4.000 à 5.000 mots (10 à 12 pages) et comprendra 3 chapitres.

### **Chapitre 1. La situation dans le pays partenaire**

Ce premier chapitre décrit l'évolution du pays partenaire en regard des critères établis par la loi relative à la Coopération internationale belge du 25 mai 1999. Ce chapitre comprend dès lors 5 à 6 paragraphes.

- 1.1. Le développement socio-économique, une attention spéciale étant portée à la pauvreté.
- 1.2. La politique de développement et les efforts consentis par le pays partenaire en vue de son développement socio-économique.
- 1.3. La qualité de l'administration, avec une attention spéciale pour la capacité d'appropriation et à la gestion budgétaire.
- 1.4. La politique en matière de discrimination et d'égalité des chances.
- 1.5. La coopération régionale du pays partenaire.
- 1.6. Si le pays partenaire traverse une crise, le rôle que la coopération internationale belge peut jouer dans la résolution du conflit et la prévention de la violence.

Certains de ces sujets seront aussi traités dans les autres rapports annuels établis par le poste. L'Attaché ne doit bien évidemment pas simplement reproduire ces rapports, mais examiner la situation du pays partenaire du point de vue spécifique de la coopération internationale.

### **Chapitre 2. La pertinence de la politique en vigueur.**

La politique belge menée à l'égard d'un pays partenaire est consignée dans la note de stratégie\* ainsi que dans le programme indicatif de coopération \*. La note de stratégie n'est pas un document statique que l'on oublie pendant quatre ans, mais sous-tend une réflexion continue sur la coopération menée avec le pays en question. Le rapport annuel est l'occasion idéale pour entamer cette réflexion. Ceci vaut d'ailleurs également mutatis mutandis pour le programme indicatif de coopération, qui doit lui aussi être continuellement mis à jour.

Le second chapitre comprend dès lors les paragraphes suivants:

- 2.1. L'impact de la politique (changeante) du pays partenaire sur les choix politiques de la note de stratégie et du programme indicatif de coopération.
- 2.2. Principales tendances de l'aide accordée par les autres donateurs (évolution en termes de volume, de modes d'aide, de secteurs ou de thèmes).
- 2.3. Enseignements tirés du monitoring de l'exécution de l'aide belge au cours de l'année écoulée (aide directe, indirecte et éventuellement multi).
- 2.4. Conclusions: propositions relatives au maintien ou à la modification de la note de stratégie et du programme indicatif de coopération.

### **Chapitre 3. Relations externes.**

Ce chapitre analyse les relations que l'Attaché établit avec les partenaires autres que le gouvernement du pays partenaire.

- 3.1. La coordination des différents donateurs et les initiatives prises par l'Attaché à cet égard.
- 3.2. Les relations avec la CTB.
- 3.3. Les relations avec les structures mixtes de concertation locale (SMCL); enseignements relatifs à l'appropriation et au partenariat.

## CONTACTS ET CORRESPONDANCE en POSTE dans les PAYS PARTENAIRES

Le présent chapitre régit la répartition entre l'Attaché et le chef de la mission diplomatique des tâches relatives à la correspondance et aux contacts locaux officiels et non officiels en matière de coopération internationale.

### O. Principes de base, différenciation en fonction de la localisation et des matières traitées.

#### 0.1. Principes de base

La présente réglementation est purement pragmatique. Elle ne porte pas préjudice au fait que le chef de la mission diplomatique représente l'ensemble du gouvernement belge, et donc le secrétaire d'Etat de la Coopération au développement, ni aux compétences du chef de poste telles qu'établies dans le Règlement Organique (AR, Art. 13). Elle vise au contraire à préserver l'autorité du chef de poste dans sa tâche de représentation politique. Elle prend d'autre part en compte le fait que l'Attaché est un collaborateur «sui generis» du secrétaire d'Etat de la Coopération au développement investi de compétences et de tâches particulières.

Cette réglementation présuppose naturellement une bonne entente, un esprit d'équipe et des consultations préalables. Rappelons à ce propos la condition minimale d'une concertation mensuelle entre le chef de poste, l'Attaché et le représentant de la CTB.

La réglementation relative à la correspondance s'applique quelle que soit la forme concrète que prenne cette correspondance (lettre administrative, fax, e-mail).

Le chef de poste reçoit une copie de toute correspondance entrante ou sortante. Le chef de poste et l'Attaché conviendront sur place d'une réglementation pour les cas où le chef de poste souhaite prendre connaissance des pièces sortantes qui ne sont pas signées de sa main.

#### 0.2. Différenciation en fonction de la localisation du chef de poste et de l'Attaché.

Dans la plupart des pays partenaires, le lieu de résidence et la juridiction du chef de poste coïncident avec le lieu de résidence et la juridiction des Attachés qui relèvent de lui, mais ce n'est pas toujours le cas.

La réglementation en matière de correspondance et de contacts doit de toute évidence en tenir compte.

L'annexe répartit les pays partenaires en 6 catégories, en fonction de la localisation des chefs de poste et des Attachés. Vous retrouverez ci-dessous d'abord la réglementation générale valable pour les pays partenaires du premier type. Suivent ensuite les règles spécifiques pour les 5 autres types de situations.

La structure du présent document a été conçue de telle sorte que chaque membre du personnel ne doive lire, outre l'introduction (point O), que la page relative à sa situation spécifique.

#### 0.3. Les matières traitées: répartition en deux groupes.

S'agissant de la correspondance et des contacts, les matières traitées par les postes sont réparties en deux groupes:

groupe I: politique de coopération et matières ayant des répercussions politiques.

- les matières relatives à la politique de la coopération bilatérale directe, c'est-à-dire à la préparation, l'approbation, la modification ou l'interprétation de la note de stratégie de pays, de la convention générale de coopération et du programme de coopération indicatif;
- toutes les matières ayant des répercussions politiques.

groupe II: mise en oeuvre de la coopération et matières n'ayant pas de répercussions politiques, c'est-à-dire les matières relatives à:

- l'identification, la formulation, la mise en oeuvre ou l'évaluation de prestations de coopération individuelles de la coopération bilatérale directe;
- l'exécution de la coopération indirecte et multilatérale;
- l'aide d'urgence, l'aide à la réhabilitation et l'aide alimentaire;

- les domaines n'ayant pas de rapport direct avec la juridiction et au sujet desquels un avis est demandé à l'Attaché, en sa qualité de membre du personnel de la DGCI (les notes de stratégie sectorielles et thématiques, par exemple);  
sauf si elles ont des répercussions politiques.

### **1. Réglementation applicable aux pays partenaires du premier type.**

(Bolivie, Equateur, Vietnam, Maroc, RD Congo, Rwanda, Burundi, Tanzanie, Ethiopie, Burkina Faso, Sénégal, Côte d'Ivoire, Afrique du Sud, Palestine)

#### **1. Correspondance**

1.1. Correspondance du département (signée par le secrétaire d'Etat ou en son nom) au poste:  
Toute correspondance (groupes I et II) doit être adressée au chef de poste avec la mention «à l'attention de l'Attaché de la CI». Le chef de poste trouve cette correspondance et la transmet immédiatement à l'Attaché.

1.2. Correspondance du poste au département:

- groupe I: rédigée par l'Attaché ou le chef de poste et signée par le chef de poste;
- groupe II: rédigée et signée par l'Attaché avec la mention «par délégation».

1.3. Correspondance du poste à l'autorité locale (quel qu'en soit le niveau politique ou administratif):

- groupe I: rédigée par l'Attaché ou le chef de poste et signée par le chef de poste;
- groupe II: rédigée et signée par l'Attaché.

1.4. Correspondance du poste au représentant de la CTB, à des tiers et à des partenaires de la coopération indirecte et multilatérale:

rédigée et signée par l'Attaché, sauf si cette correspondance se rapporte au groupe I, ce qui ne peut normalement pas se produire.

L'Attaché est chargé du classement de toute la correspondance relative à la coopération internationale. Il reçoit à cet effet toujours l'original des pièces entrantes et les minutes des pièces sortantes.

#### **2. Contacts.**

Sont visés toutes les réunions formelles et tous les contacts verbaux ou téléphoniques de nature professionnelle.

2.1. Contacts établis avec l'autorité locale (quel qu'en soit le niveau politique ou administratif):

- groupe I: le chef de poste accompagné de l'Attaché;
- groupe II: l'Attaché.

2.2. Etablis avec le représentant de la CTB, des tiers et des partenaires de la coopération indirecte et multilatérale: l'Attaché, sauf si ces contacts se rapportent au groupe I, ce qui ne peut normalement pas se produire.

### **2. Réglementation applicable aux pays partenaires du deuxième type.**

(Laos, Bénin, Mali, Mozambique)

#### **1. Correspondance**

1.1. Correspondance du département (signée par le secrétaire d'Etat ou en son nom) au poste:

- groupe I: la correspondance est adressée au chef de poste avec la mention «à l'attention de l'Attaché de la CI». Le chef de poste trouve cette correspondance et la transmet immédiatement à l'Attaché.
- groupe II: la correspondance est envoyée à l'Attaché, avec copie pour le chef de poste.

1.2. Correspondance du poste au département:

- groupe I: rédigée par l'Attaché ou le chef de poste et signée par le chef de poste; si l'Attaché la rédige, il envoie au préalable un projet par fax ou par e-mail au chef de poste en vue de parvenir à une rédaction commune;
- groupe II: rédigée et signée par l'Attaché avec la mention «par délégation»; une copie en est envoyée au chef de poste.

1.3. Correspondance du poste à l'autorité locale (quel qu'en soit le niveau politique ou administratif):

- groupe I: rédigée par l'Attaché ou le chef de poste et signée par le chef de poste; si l'Attaché la rédige, il envoie au préalable un projet par fax ou par e-mail au chef de poste;
- groupe II: rédigée et signée par l'Attaché.

1.4. Correspondance du poste au représentant de la CTB, à des tiers et à des partenaires de la coopération indirecte et multilatérale:

rédigée et signée par l'Attaché, sauf si cette correspondance se rapporte au groupe I, ce qui ne peut normalement pas se produire.

L'Attaché est chargé du classement de toute la correspondance relative à la coopération internationale. Il reçoit à cet effet toujours l'original des pièces entrantes et les minutes de la correspondance sortante.

## **2. Contacts.**

Sont visés toutes les réunions formelles et tous les contacts verbaux ou téléphoniques de nature professionnelle.

2.1. Contacts établis avec l'autorité locale (quel qu'en soit le niveau politique ou administratif):

- groupe I: l'Attaché, après consultation du chef de poste par téléphone ou e-mail, sauf si l'urgence rend celle-ci impossible; l'Attaché fait ensuite rapport au chef de poste;
- groupe II: l'Attaché.

2.2. Avec le représentant de la CTB, des tiers et des partenaires de la coopération indirecte et multilatérale: l'Attaché, sauf si ces contacts se rapportent au groupe I, ce qui ne peut normalement pas se produire.

## **3. Réglementation applicable aux pays partenaires du troisième type.**

(Niger)

### **1. Correspondance**

1.1. Correspondance du département (signée par le secrétaire d'Etat ou en son nom) au poste:

- groupe I: la correspondance est adressée au chef de poste avec la mention «à l'attention de l'Attaché de la CI»; le chef de poste trouve cette correspondance, la transmet immédiatement à l'Attaché qui la trouve et la transmet à son tour à l'assistant;
- groupe II: la correspondance est envoyée à l'Attaché qui la transmet à l'assistant; il peut être dérogé à cette règle dans les cas urgents: la correspondance est alors envoyée à l'assistant, avec copie à l'Attaché.

1.2. Correspondance du poste au département:

- groupe I: rédigée par l'assistant, l'Attaché ou le chef de poste et signée par le chef de poste; si l'assistant la rédige, il envoie au préalable un projet à l'Attaché par fax ou e-mail en vue de parvenir à une rédaction commune;
- groupe II: rédigée et signée par l'assistant avec la mention «par délégation»; une copie en est envoyée à l'Attaché.

1.3. Correspondance du poste à l'autorité locale (quel qu'en soit le niveau politique ou administratif):

- groupe I: rédigée par l'assistant, l'Attaché ou le chef de poste et signée par le chef de poste; si l'assistant la rédige, il envoie au préalable un projet à l'Attaché par fax ou e-mail en vue de parvenir à une rédaction commune;
- groupe II: rédigée et signée par l'assistant, avec copie à l'Attaché.

1.4. Correspondance du poste au représentant de la CTB, à des tiers et à des partenaires de la coopération indirecte et multilatérale:

rédigée et signée par l'assistant, sauf si cette correspondance se rapporte au groupe I, ce qui ne peut normalement pas se produire; une copie en est envoyée à l'Attaché.

L'assistant est chargé du classement de toute la correspondance relative à la coopération internationale. Il reçoit à cet effet toujours l'original des pièces entrantes et les minutes de la correspondance sortante.

## **2. Contacts.**

Sont visés toutes les réunions formelles et tous les contacts verbaux ou téléphoniques de nature professionnelle.

- 2.1. Contacts établis avec l'autorité locale (quel qu'en soit le niveau politique ou administratif):
- groupe I: l'Attaché qui se rend à cet effet sur place, après consultation du chef de poste et de l'assistant (par téléphone ou e-mail); l'Attaché fait ensuite rapport au chef de poste; il peut être dérogé à cette règle dans les cas urgents: l'assistant établira alors les contacts, après avoir consulté l'Attaché et le chef de poste;
  - groupe II: l'assistant.
- 2.2. Etablis avec le représentant de la CTB, des tiers et des partenaires de la coopération indirecte et multilatérale: l'assistant, sauf si ces contacts se rapportent au groupe I, ce qui ne peut normalement pas se produire.

#### **4. Réglementation applicable aux pays partenaires du quatrième type.** (Pérou, Algérie, Ouganda)

##### **1. Correspondance**

- 1.1. Correspondance du département (signée par le secrétaire d'Etat ou en son nom) au poste:
- groupe I: la correspondance est adressée au chef de poste dans le pays partenaire avec la mention «à l'attention de l'Attaché de la CI»; le chef de poste trouve cette correspondance et la transmet immédiatement à l'assistant, qui en envoie une copie à l'Attaché responsable;
  - groupe II: la correspondance est envoyée à l'Attaché responsable qui la transmet à l'assistant; il peut être dérogé à cette règle dans les cas urgents: la correspondance est alors envoyée à l'assistant, avec copie à l'Attaché.
- 1.2. Correspondance du poste au département:
- groupe I: rédigée par l'assistant, l'Attaché ou le chef de poste dans le pays partenaire et signée par le chef de poste dans le pays partenaire; si le chef de poste ou l'assistant la rédigent, ils en envoient au préalable un projet à l'Attaché responsable par fax ou e-mail en vue de parvenir à une rédaction commune;
  - groupe II: rédigée et signée par l'assistant avec la mention «par délégation»; une copie en est envoyée à l'Attaché.
- 1.3. Correspondance du poste à l'autorité locale (quel qu'en soit le niveau politique ou administratif):
- groupe I: rédigée par l'assistant, l'Attaché ou le chef de poste et signée par le chef de poste; si le chef de poste ou l'assistant la rédigent, ils en envoient au préalable un projet à l'Attaché par fax ou e-mail en vue de parvenir à une rédaction commune;
  - groupe II: rédigée et signée par l'assistant, avec copie à l'Attaché.
- 1.4. Correspondance du poste au représentant de la CTB, à des tiers et à des partenaires de la coopération indirecte et multilatérale:  
rédigée et signée par l'assistant, sauf si cette correspondance se rapporte au groupe I, ce qui ne peut normalement pas se produire; une copie en est envoyée à l'Attaché.

L'assistant est chargé du classement de toute la correspondance relative à la coopération internationale. Il reçoit à cet effet toujours l'original des pièces entrantes et les minutes de la correspondance sortante.

##### **2. Contacts.**

Sont visés toutes les réunions formelles et tous les contacts verbaux ou téléphoniques de nature professionnelle.

- 2.1. Contacts établis avec l'autorité locale (quel qu'en soit le niveau politique ou administratif):
- groupe I: l'Attaché qui se rend à cet effet sur place, après consultation du chef de poste et de l'assistant (par téléphone ou e-mail); l'Attaché fait ensuite rapport au chef de poste; il peut être dérogé à cette règle dans les cas urgents: l'assistant établira alors les contacts, après avoir consulté l'Attaché et le chef de poste;
  - groupe II: l'assistant.
- 2.2. Etablis avec le représentant de la CTB, des tiers et des partenaires de la coopération indirecte et multilatérale: l'assistant, sauf si ces contacts se rapportent au groupe I, ce qui ne peut normalement pas se produire.

#### **5. Réglementation applicable aux pays partenaires du cinquième type.**

(Bangladesh, Cambodge)

## **1. Correspondance**

1.1. Correspondance du département (signée par le secrétaire d'Etat ou en son nom) au poste:

- groupe I: la correspondance est adressée au chef de poste dans le pays partenaire avec la mention «à l'attention de l'Attaché de la CI»; le chef de poste trouve cette correspondance et l'envoie immédiatement à l'assistant, qui en envoie une copie à l'Attaché responsable;
- groupe II: la correspondance est envoyée à l'Attaché responsable qui la transmet à l'assistant; il peut être dérogé à cette règle dans les cas urgents: la correspondance est alors envoyée à l'assistant, avec copie à l'Attaché.

1.2. Correspondance du poste au département:

- groupe I: rédigée par l'assistant, l'Attaché ou le chef de poste dans le pays partenaire et signée par le chef de poste dans le pays partenaire; si le chef de poste ou l'assistant la rédigent, ils en envoient au préalable un projet à l'Attaché responsable par fax ou e-mail en vue de parvenir à une rédaction commune;
- groupe II: rédigée et signée par l'assistant avec la mention «par délégation»; une copie en est envoyée à l'Attaché.

1.3. Correspondance du poste à l'autorité locale (quel qu'en soit le niveau politique ou administratif):

- groupe I: rédigée par l'assistant, l'Attaché ou le chef de poste et signée par le chef de poste; si le chef de poste ou l'assistant la rédigent, ils en envoient au préalable un projet à l'Attaché responsable par fax ou e-mail en vue de parvenir à une rédaction commune;
- groupe II: rédigée et signée par l'assistant, avec copie à l'Attaché.

1.4. Correspondance du poste au représentant de la CTB, à des tiers et à des partenaires de la coopération indirecte et multilatérale:

rédigée et signée par l'assistant, sauf si cette correspondance se rapporte au groupe I, ce qui ne peut normalement pas se produire; une copie en est envoyée à l'Attaché.

L'assistant est chargé du classement de toute la correspondance relative à la coopération internationale. Il reçoit à cet effet toujours l'original des pièces entrantes et les minutes de la correspondance sortante.

## **2. Contacts.**

Sont visés toutes les réunions formelles et tous les contacts verbaux ou téléphoniques de nature professionnelle.

2.1. Contacts établis avec l'autorité locale (quel qu'en soit le niveau politique ou administratif):

- groupe I: l'Attaché qui se rend à cet effet sur place, après consultation du chef de poste et de l'assistant (par téléphone ou e-mail); l'Attaché fait ensuite rapport au chef de poste; il peut être dérogé à cette règle dans les cas urgents: l'assistant établira alors les contacts, après avoir consulté l'Attaché et le chef de poste;
- groupe II: l'assistant.

2.2. Etablis avec le représentant de la CTB, des tiers et des partenaires de la coopération indirecte et multilatérale: l'assistant, sauf si ces contacts se rapportent au groupe I, ce qui ne peut normalement pas se produire.

## **6. Réglementation applicable à la SADC.**

Attention: la présente réglementation se rapporte uniquement aux matières relatives à notre coopération régionale avec la SADC. Les matières bilatérales, pour autant qu'elles se présentent, sont soumises, mutatis mutandis, à la réglementation en vigueur pour les types 1 à 5.

### **1. Correspondance**

- 1.1. Correspondance du département (signée par le secrétaire d'Etat ou en son nom) au poste:
  - groupe I: la correspondance est adressée au chef de poste à Harare avec la mention «à l'attention de l'Attaché de la CI»; le chef de poste trouve cette correspondance et la transmet immédiatement à l'Attaché; l'Attaché envoie une copie au chef de poste à Pretoria;
  - groupe II: la correspondance est envoyée à l'Attaché, avec copie au chef de poste à Harare.
- 1.2. Correspondance du poste au département:
  - groupe I: rédigée par l'Attaché ou le chef de poste à Harare et signée par le chef de poste à Harare; l'Attaché envoie une copie au chef de poste à Pretoria;
  - groupe II: rédigée et signée par l'Attaché avec la mention « par délégation »;
- 1.3. Correspondance du poste au secrétariat SADC:
  - groupe I: rédigée par l'Attaché ou le chef de poste à Harare et signée par le chef de poste à Harare;
  - groupe II: rédigée et signée par l'Attaché.
- 1.4. Correspondance du poste à une antenne SADC, au gouvernement d'un pays membre, au représentant de la CTB, à des tiers et à des partenaires de la coopération indirecte et multilatérale:
  - groupes I et II: rédigée par l'Attaché et signée par l'Attaché; une copie en est transmise au chef de poste à Pretoria et au chef de poste dans la juridiction duquel le pays en question se situe;

L'Attaché est chargé du classement de toute la correspondance relative à la coopération internationale. Il reçoit à cet effet toujours l'original des pièces entrantes et les minutes de la correspondance sortante.

### **2. Contacts.**

Sont visés toutes les réunions formelles et tous les contacts verbaux ou téléphoniques de nature professionnelle.

- 2.1. Contacts avec le secrétariat SADC, une antenne SADC ou le gouvernement d'un pays membre:
  - groupe I: le chef de poste à Harare ou l'Attaché, après consultation du chef de poste à Harare, sauf lorsque l'urgence rend celle-ci impossible; l'Attaché fait ensuite rapport aux chefs de poste à Harare et à Pretoria;
  - groupe II: l'Attaché.
- 2.2. Contacts avec le représentant de la CTB, des tiers et des partenaires de la coopération indirecte et multilatérale: l'Attaché

TYPE 1. Pays partenaires pour lesquels le lieu de résidence de l'Attaché coïncide avec celui du chef de poste et pour lesquels la juridiction de l'Attaché coïncide avec ou fait partie de la juridiction de ce même chef de poste.

<i>Pays partenaire</i>	<i>Lieu de résidence de l' Attaché</i>	<i>Lieu de résidence du chef de poste</i>
Bolivie	La Paz	La Paz
Equateur	Quito	Quito
Vietnam	Hanoi	Hanoi
Maroc	Rabat	Rabat
RD Congo	Kinshasa	Kinshasa
Rwanda	Kigali	Kigali
Burundi	Bujumbura	Bujumbura
Tanzanie	Dar es Salaam	Dar es Salaam
Ethiopie	Addis Abeba	Addis Abeba
Burkina Faso	Ouagadougou	Ouagadougou
Sénégal	Dakar	Dakar
Côte d'Ivoire	Abidjan	Abidjan
Afrique du Sud	Pretoria	Pretoria
Palestine	Jérusalem	Jérusalem

TYPE 2. Pays partenaires pour lesquels le lieu de résidence de l'Attaché ne coïncide pas avec celui du chef de poste même s'il se situe dans sa juridiction et pour lesquels la juridiction de l'Attaché coïncide avec ou fait partie de la juridiction de ce même chef de poste.

<i>Pays partenaire</i>	<i>Lieu de résidence de l' Attaché</i>	<i>Lieu de résidence du chef de poste</i>
Laos	Vientiane	Bangkok
Bénin	Cotonou	Lagos
Mali	Bamako	Ouagadougou
Mozambique	Maputo	Harare

TYPE 3. Pays partenaires où est établi un assistant relevant d'un Attaché dont le lieu de résidence ne coïncide pas avec celui du chef de poste et pour lesquels la juridiction de l'Attaché coïncide avec ou fait partie de la juridiction de ce même chef de poste.

<i>Pays partenaire</i>	<i>Lieu de résidence de l' Attaché/l'assistant</i>	<i>Lieu de résidence du chef de poste</i>
Niger	Ouagadougou assistant à Niamey	Ouagadougou

TYPE 4. Pays partenaires pour lesquels le lieu de résidence de l'Attaché responsable se situe dans la juridiction d'un autre chef de poste et où un assistant est établi dans le lieu de résidence du chef de poste dans la juridiction duquel se situe le pays partenaire.

<i>Pays partenaire</i>	<i>Lieu de résidence de l' Attaché/l'assistant</i>	<i>Lieu de résidence du chef de poste</i>
Pérou	Quito assistant à Lima	Lima
Algérie	Rabat assistant à Alger	Alger
Ouganda	Dar es Salaam assistant à Kampala	Kampala

TYPE 5. Pays partenaires pour lesquels le lieu de résidence de l'Attaché responsable se situe dans la juridiction d'un autre chef de poste et où un assistant est établi en dehors du lieu de résidence du chef de poste dans la juridiction duquel se situe le pays partenaire.

<i>Pays partenaire</i>	<i>Lieu de résidence de l' Attaché/l'assistant</i>	<i>Lieu de résidence du chef de poste</i>
Bangladesh	Hanoi assistant à Dhaka	Bangkok
Cambodge	Hanoi assistant à Phnom Penh	Bangkok

TYPE 6. Pays partenaires caractérisés par une situation sui generis.

<i>Pays partenaire</i>	<i>Lieu de résidence de l' Attaché</i>	<i>Lieu de résidence du chef de poste</i>
SADC	Harare	

## **Deuxième Partie**

**Succession des phases qui précèdent le cycle de gestion  
"PRIMA".**

## « Pays partenaire de la coopération bilatérale directe »

### 1. Notions.

#### 1.1. Pays partenaire.

La notion de «pays partenaire» est décrite explicitement tant dans la loi portant création de la CTB du 21 décembre 1998 que dans la loi relative à la coopération internationale belge du 25 mai 1999:

un pays partenaire est un pays considéré comme pays en voie de développement par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

#### 1.2. Pays partenaire de la coopération bilatérale directe.

En application de l'article 6 §1er de la loi relative à la coopération internationale belge du 25 mai 1999, l'arrêté royal du 26 juin 2000 a sélectionné les 24 pays et 1 région suivants comme «pays partenaires de la coopération bilatérale directe».

- en Afrique occidentale: *Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal;*
- en Afrique centrale: *Burundi, RD Congo, Rwanda;*
- en Afrique orientale: *Ethiopie, Tanzanie, Ouganda;*
- en Afrique australe: *Mozambique, SADC (Southern African Development Community), Afrique du Sud;*
- dans la région méditerranéenne: *Algérie, Maroc, Palestine;*
- en Asie: *Bangladesh, Cambodge, Laos, Vietnam;*
- en Amérique latine: *Bolivie, Equateur, Pérou.*

Si la similitude des dénominations peut prêter à confusion, la différence entre «pays partenaire» et «pays partenaire de la coopération bilatérale directe» est donc d'une importance capitale<sup>6</sup>.

Néanmoins, nous parlerons par la suite de «pays partenaire » sans plus, même si nous entendons par là « pays (ou région) partenaire de la coopération bilatérale directe », le présent vade-mecum se rapportant en effet uniquement à la coopération bilatérale directe.

### 2. La sélection des pays partenaires.

La sélection des 25 pays partenaires est le résultat d'un processus assez long.

La loi relative à la coopération internationale belge du 25 mai 1999 a tout d'abord établi les 7 critères à la base de la sélection:

1. le degré de pauvreté du pays partenaire, mesuré sur la base du niveau de développement socio-économique, de l'indicateur du développement humain et de l'indicateur de la pauvreté humaine;
2. l'expérience pertinente et actuelle de la coopération internationale belge relative au pays partenaire;
3. la contribution du pays partenaire à son développement socio-économique;
4. le respect par le pays partenaire du principe de bonne gestion;
5. l'existence d'une situation de crise dans le pays partenaire pour laquelle la coopération internationale belge peut intervenir sur le plan international dans la résolution du conflit et la prévention de nouveaux actes de violence;
6. le degré d'intégration régionale du pays partenaire dans le cadre de la coopération régionale;

---

<sup>6</sup> Le contrat de gestion avec la CTB stipule cette différence chaque fois qu'elle est juridiquement indispensable, comme aux articles 4 et 31.

7. la politique en vue de faire disparaître des discriminations et la politique d'égalité des chances menées par les autorités du pays partenaire.

Une équipe d'experts a ensuite constitué une liste provisoire sur la base de ces critères. Celle-ci a été soumise à discussion et modification dans des groupes de travail politiques avant de faire l'objet d'une concertation au conseil des ministres du 4 mai 2000, où elle a été finalisée sous la forme de l'arrêté royal susmentionné.

### **3. Evaluation permanente.**

Il ressort du paragraphe précédent que le législateur a choisi de ne pas fixer dans la loi la liste des pays partenaires proprement dite, mais uniquement les critères qui sous-tendent cette liste, de sorte à préserver la possibilité de l'adapter au besoin aux situations changeantes, sans devoir passer par la longue filière législative.

Il incombe pour cette raison à la direction de la coordination\* et à l'Attaché\* de suivre de près la situation dans chaque pays partenaire, en particulier par rapport aux 7 critères de sélection des pays, d'en faire rapport et - uniquement bien sûr dans des cas très extrêmes - de proposer au Secrétaire d'Etat de rayer un pays donné de la liste.

## 1. Concept.

### 1.1. Définition.

Une stratégie est un ensemble d'objectifs, de lignes de conduite et de plans d'activités pour mener à bien une politique dans un contexte donné.

L'Arrêté royal du 17 septembre 2000 définit une note stratégique comme un document qui expose et explicite de manière cohérente et argumentée la stratégie de la politique belge de coopération internationale directe et son contexte.

### 1.2. Sortes de notes stratégiques et cadre légal.

La loi du 25 mai 1999 relative à la coopération internationale belge établit l'obligation de rédiger trois sortes de notes stratégiques et de les évaluer et de les adapter au moins tous les quatre ans.

- Des notes stratégiques par pays, pour chaque pays partenaire de la coopération bilatérale directe ;
- Des notes stratégiques sectorielles, pour les secteurs suivants :
  - les soins de santé de base, en ce compris la santé reproductive ;
  - l'enseignement et la formation ;
  - l'agriculture et la sécurité alimentaire ;
  - l'infrastructure de base ;
  - la prévention de conflits et la consolidation de la société, en ce compris le soutien au respect de la dignité humaine, des droits de l'homme et des libertés fondamentales.
- Des notes stratégiques thématiques, pour les thèmes suivants :
  - le rééquilibrage des droits et des chances des femmes et des hommes ;
  - le respect de l'environnement ;
  - l'économie sociale.

Toutes ces notes stratégiques doivent être, en vertu de l'article 5 de l'AR du 17 septembre 2000, transmises aux présidents de la Chambre des représentants et du Sénat, au plus tard le 31 août 2002<sup>7</sup>.

Il va de soi que des notes stratégiques peuvent également être établies pour d'autres thèmes, par exemple la politique des bourses, l'allègement de la dette, etc.

### 1.3. Utilisation.

Les notes stratégiques sont un fil directeur pour tout le personnel du ministère, y compris ses représentants à l'étranger, et pour la CTB (Contrat de gestion, Art. 5, §2).

En matière de coopération bilatérale directe, les notes stratégiques constituent la base de la concertation (Commission mixte\*) qui, avec l'apport du pays partenaire, débouche sur l'élaboration des Programmes indicatifs de coopération (PIC\*) . Les notes stratégiques sont donc un outil de travail dans les négociations.

En outre, les notes stratégiques sectorielles et thématiques ont un caractère d'orientation dans l'élaboration des programmes de coopération avec les partenaires multilatéraux.

Enfin, les notes stratégiques offrent également un cadre pour un processus de réflexion permanente sur la politique menée, sur la manière dont elle est mise en œuvre et sur la qualité de la coopération. Dans le contexte en mutation rapide de la coopération internationale, ce serait une erreur de considérer la note stratégique comme un produit fini, livré une fois tous les 4 ans. Le rapport annuel \* des attachés offrira une occasion privilégiée pour mener cette réflexion sur les stratégies. Nous retrouvons ici le lien vital entre stratégie et évaluation : la stratégie débouche-t-elle sur les résultats visés par la politique ?

---

<sup>7</sup> Cela veut dire au plus tard 24 mois après la date d'entrée en vigueur de l'AR dans lequel le choix des 25 (au maximum) pays partenaires est établi, soit le 31 août 2000.

## 1.4. Diffusion.

Les notes stratégiques sont transmises :

- aux Présidents de la Chambre des Représentants et du Sénat (il s'agit d'une obligation légale, en vertu de la loi du 25 mai 1999 relative à la coopération internationale belge) ;
- à la CTB (dans le cadre des obligations contractuelles ; cfr. Contrat de gestion, Art. 5, §2) ;
- à toutes les directions et à tous les services concernés du ministère, y compris leurs représentants à l'étranger (à commencer par les attachés).

La diffusion plus large des notes stratégiques est fonction de leur nature :

- les notes stratégiques sectorielles et thématiques font l'objet d'une diffusion généralisée notamment auprès des pays partenaires et des partenaires de la coopération indirecte ;
- s'agissant des notes stratégiques par pays, seule la deuxième partie (voir ci-après) est diffusée auprès des pays partenaires et des partenaires de la coopération indirecte.

## 2. Le contenu des notes stratégiques.

Bien entendu, les stratégies belges ne se situent pas dans le vide. Elles s'intègrent dans le cadre de référence plus large des stratégies multilatérales et européennes et elles suivent l'évolution au niveau mondial des conceptions relatives à la coopération internationale.

### 2.1. Les notes stratégiques par pays.

Le contenu d'une note stratégique par pays variera d'un pays à l'autre, mais elle se composera dans tous les cas de deux parties : une première partie interne à la Belgique et une seconde partie pour laquelle une concertation est menée avec le pays partenaire.

La première partie, interne à la Belgique, est composée des éléments suivants :

- une courte analyse de la situation politique, sociale et économique dans le pays, avec une attention particulière au respect des droits de l'homme, des libertés fondamentales, de l'égalité des droits et des chances entre les femmes et les hommes, à la qualité des institutions, à l'administration et à la gestion budgétaire, ainsi qu'aux propres efforts du pays en faveur de son développement ;
- une courte analyse des relations bilatérales entre la Belgique et le pays en question.

Ces éléments sont repris dans une partie distincte parce que nous voulons absolument éviter qu'une note stratégique devienne une source de tensions entre la Belgique et le pays partenaire.

La deuxième partie, qui est discutée avec le pays partenaire, comprend :

- un aperçu de la politique de développement du pays concerné avec, s'il existe, une attention particulière pour le Poverty Reduction Strategy Paper ;
- un aperçu par secteur et par thème de l'aide dont bénéficie le pays ;
- la situation de cette aide par rapport au PIB et au budget de l'Etat ;
- les leçons pertinentes qui peuvent être tirées des évaluations existantes d'activités précédentes d'acteurs belges et non belges de la coopération internationale ;
- une description de la stratégie et de ses objectifs et priorités, accordant une attention particulière aux (a) facteurs politiques, économiques, sociaux et culturels qui peuvent favoriser ou entraver sa réalisation et (b) à la situation de l'aide belge par rapport au PIB et au budget de l'Etat du pays partenaire ;
- une analyse succincte de la cohérence et de la complémentarité entre la stratégie décrite et les activités d'autres acteurs de la coopération internationale, en particulier celles de l'Union européenne (qui établit ses propres documents de stratégie par pays).

Cinq points méritent à cet égard une attention particulière :

"Concertation" signifie que la stratégie est discutée en termes généraux avec le pays partenaire, qu'elle ne peut aller à l'encontre de la volonté politique du pays partenaire mais que celui-ci n'est pas tenu de donner son accord formel. En effet, et contrairement à un "Programme indicatif de coopération", une note stratégique par pays ne constitue pas un document commun.

La description de la stratégie elle-même constitue le point essentiel de tout le document. Elle doit représenter environ la moitié de son volume.

Une note stratégique par pays ne peut pas constituer une répétition de ce que l'on peut lire dans les rapports politiques ou économiques annuels. Son caractère synthétique joue ici un rôle essentiel.

Enfin, une note stratégique par pays est un document concis : pas plus de 5.000 mots.

## **2.2. Les notes stratégiques sectorielles et thématiques.**

Les notes sectorielles et thématiques contiennent les éléments suivants :

- une analyse succincte de la situation pour laquelle la stratégie est d'application et des problèmes auxquels elle veut remédier ; il importe de s'appuyer autant que possible sur des données vérifiables ;
- les leçons pertinentes qui peuvent être tirées des évaluations existantes d'activités précédentes d'acteurs belges et non belges de la coopération internationale ;
- une description de la stratégie et de ses objectifs et priorités, y compris une analyse des facteurs politiques, économiques, sociaux et culturels qui peuvent favoriser ou entraver sa réalisation ;
- une analyse succincte de la cohérence et de la complémentarité entre la stratégie décrite et les activités d'autres acteurs de la coopération internationale, en particulier celles de l'Union européenne ;
- un projet de calendrier pour la mise en œuvre de la stratégie et une estimation des moyens humains, matériels et financiers nécessaires à sa réalisation.

## **3. Réalisation.**

### **3.1. Directions responsables et consultation des acteurs indirects.**

La responsabilité de l'établissement et de l'adaptation des notes stratégiques est répartie de la manière suivante :

- la direction de la coordination (D10) pour les notes stratégiques par pays ;
- la direction des stratégies (D20) pour les notes sectorielles et thématiques.

Il appartient à la D10 et à la D20 de veiller au respect du calendrier établi pour la rédaction des notes stratégiques (voir point 3.4.).

La rédaction et l'adaptation des notes stratégiques par pays d'une part, des notes stratégiques sectorielles et thématiques d'autre part, s'effectuent selon un schéma similaire mais se différencient cependant suffisamment pour faire l'objet d'un traitement distinct.

Il a été convenu avec les acteurs indirects qu'une chance leur serait offerte de jouer un rôle de conseil dans l'élaboration des notes stratégiques. S'agissant des ONG et des universités, ces conseils seront sollicités et transmis via les coupoles respectives (NCOS, CNCD, VLIR, CIUF).

Pour offrir aux acteurs indirects intéressés la possibilité de se préparer, la D10 et la D20 leur feront régulièrement parvenir une liste des notes stratégiques qui feront l'objet d'un traitement au cours des prochains mois. Les acteurs indirects doivent communiquer leur avis par écrit. Si nécessaire, ils participent à la réunion qui précède la rédaction du projet définitif (voir respectivement les étapes 4 et 5 ci-après).

### **3.2. Les notes stratégiques par pays**

#### **Etape 1.**

L'attaché rédige un premier projet de note stratégique, en français ou en néerlandais<sup>8</sup>.

Il rassemble les informations et les avis nécessaires, c'est-à-dire :

- documentation écrite ;
- avis de la concertation informelle avec les "resource persons" (le chef de poste et éventuellement d'autres membres de l'ambassade, le gouvernement du pays, le représentant de la CTB, d'autres donateurs, en particulier l'UE et ses Etats membres, d'autres acteurs) ; l'objectif est de s'assurer que l'on répond au mieux aux besoins du pays ;
- s'il le juge nécessaire, une étude exploratoire \* qu'il confie à la CTB (au représentant local de la CTB) conformément au contrat de gestion Art. 5 §1, 3e alinéa, Art. 6 §2 et Art. 28, §1, dernier alinéa ; cette étude est financée à charge d'un crédit délégué\*.

L'attaché fait parvenir via le chef de poste le premier projet à la D10. Le chef de poste y ajoute s'il le souhaite son commentaire dans une note distincte, dans laquelle il veille surtout à la cohérence entre la stratégie proposée et l'ensemble des relations entre la Belgique et le pays partenaire.

---

<sup>8</sup> Tout doit être mis en œuvre pour que ce premier projet soit prêt avant la visite dans le pays de la première mission de préprogrammation\*, pour qu'il puisse servir de base pour le projet de programme indicatif de coopération\*. Dans tous les cas, le premier projet doit être prêt avant le 30 juin 2001.

#### *Etape 2.*

D10 (le service géographique) intègre si nécessaire ses propres conceptions dans le projet pour aboutir à un 2e projet. Elle opère autant que possible en concertation (par courrier électronique) avec l'attaché.

#### *Etape 3.*

A la demande du service géographique, le secrétariat exécutif de l'IDF\* envoie le 2<sup>e</sup> projet à toutes les directions et à tous les services concernés (y compris le cabinet et les directions de DGB et DGP) ainsi qu'à la CTB et aux acteurs indirects qui ont fait savoir qu'ils étaient intéressés, avec une demande de commentaire écrit, dans un délai donné. Le chef de poste et l'attaché sont impliqués dans ce processus pour qu'ils puissent (de manière informelle à ce stade) entamer la concertation avec le pays partenaire.

#### *Etape 4.*

La D10 traite les commentaires et avis reçus et si nécessaire (en raison du volume et de la nature des commentaires reçus), rédige un 3<sup>e</sup> projet. Via des contacts "bilatéraux" avec les personnes et les services qui ont prodigué commentaires et avis, le service géographique essaie autant que possible de surmonter les divergences de vues. Les divergences de vues fondamentales qui subsisteraient éventuellement sont soulignées dans le troisième projet.

#### *Etape 5.*

Si la nature et le volume des commentaires reçus l'exigent, le secrétariat exécutif de l'IDF envoie le 3<sup>e</sup> projet à toutes les directions et à tous les services concernés et les invite à une réunion qu'il préside en tant que modérateur. Le service géographique assure le rôle de rapporteur de la réunion.

#### *Etape 6.*

La D10 rédige le 4<sup>e</sup> projet, qui est traduit dans la langue internationale en usage dans le pays partenaire et qui est envoyé à l'attaché aux fins de la concertation avec le pays partenaire. Si aucune modification fondamentale ne ressort de cette concertation, la D10 rédige le projet définitif. Si des modifications fondamentales se révèlent nécessaires, on en revient à l'étape 5.

#### *Etape 7.*

Le Secrétaire d'Etat approuve la note stratégique et la présente pour avis au CFDD et à la CFD (voir point 3.4.).

### **3.3. Les notes stratégiques sectorielles et thématiques.**

#### *Etape 1.*

La D20 élabore un 1<sup>e</sup> projet de note stratégique selon le contenu indiqué au point 2.2 ci-dessus. Si nécessaire, la direction fait effectuer par la CTB une étude exploratoire (voir le contrat de gestion Art. 5 §1, 3e alinéa, Art. 6 §2 et Art. 28, §1, dernier alinéa) ou elle se fait conseiller par un expert extérieur.

#### *Etape 2.*

A la demande de la D20, le secrétariat exécutif de l'IDF\* envoie le 1<sup>e</sup> projet à toutes les directions et à tous les services concernés (y compris le cabinet, les directions DGB et DGP et les attachés) ainsi qu'à la CTB et aux acteurs indirects qui ont fait savoir qu'ils étaient intéressés, avec une demande de commentaire écrit, dans un délai donné. L'apport des attachés est d'une importance capitale pour assurer que la note stratégique adopte une orientation suffisamment pratique et s'adapte aux situations concrètes dans les pays partenaires.

#### *Etape 3.*

La D20 traite les commentaires et avis reçus et rédige un 2<sup>e</sup> projet. Via des contacts "bilatéraux" avec les personnes et les services qui ont prodigué commentaires et avis, la D20 essaie autant que possible de surmonter les divergences de vues. Les divergences de vues fondamentales qui subsisteraient éventuellement sont soulignées dans le deuxième projet

#### *Etape 4.*

Le secrétariat exécutif de la IDF envoie le 2<sup>e</sup> projet à toutes les directions et à tous les services concernés et à tous les acteurs indirects intéressés et les invite à une réunion qu'il préside en tant que modérateur. La D20 assure le rôle de rapporteur de la réunion.

#### *Etape 5.*

La D20 rédige le projet définitif qui est présenté, via le directeur général de la DGCI, à l'autorité politique.

#### *Etape 6.*

Le Secrétaire d'Etat approuve la note stratégique et la présente pour avis au CFDD et à la CFD (voir point 3.4.).

### **3.4. Avis extérieurs, présentation à la Chambre et au Sénat.**

Conformément à l'AR du 17 septembre 2000, le Secrétaire d'Etat présente chaque note stratégique, pour demande d'avis :

- au président du Conseil fédéral du Développement durable, (CFDD) créé par la loi du 5 mai 1997 ;
- au président de la Commission Femmes et Développement (CFD), créée par arrêté royal du 14 décembre 1993.

Le délai dans lequel les avis doivent être rendus est de trois mois au maximum. En cas d'extrême urgence, un délai plus court peut être prescrit. Ce délai ne peut toutefois être inférieur à deux semaines.

Dans les dix jours ouvrables qui suivent la réception du dernier des avis mentionnés ci-dessus ou après l'expiration du délai fixé pour la remise des avis, le Secrétaire d'Etat transmet la note stratégique, avec les avis reçus, aux présidents de la Chambre des représentants et du Sénat. Les avis du CFDD et de la CFD ne sont pas intégrés dans la note stratégique concernée.

Attention : comme en règle générale, trois mois sont nécessaires pour l'obtention de ces avis, les notes doivent être prêtes pour le 31 mai 2002 au plus tard.

### **3.5. Evaluation et révision.**

Comme indiqué au point 1.3., une note stratégique ne constitue pas un produit statique qu'on laisse se fossiliser peu à peu. Le rapport annuel de l'Attaché\* offrira une occasion idéale pour une réflexion approfondie sur la coopération avec le pays concerné et pour d'éventuelles révisions intermédiaires de la note stratégique.

Dans le même esprit, la loi du 25 mai 1999 relative à la coopération internationale belge établit l'obligation d'évaluer et d'adapter les notes stratégiques tous les quatre ans.

La procédure doit s'effectuer de la façon suivante :

- dans le courant de la quatrième année suivant la date à laquelle la note stratégique a été transmise aux présidents de la Chambre des représentants et du Sénat, la note stratégique est évaluée. Cette évaluation s'effectue sous la direction de la D10 et de la D20, chacune pour les notes stratégiques dont elle est responsable ; l'AR du 17 septembre 2000 n'impose pas d'autre obligation quant à la nature de cette évaluation ;
- la D10 et la D20 rédigent une version adaptée de la note stratégique qui tient compte des conclusions de l'évaluation, du contexte modifié de la coopération internationale et de l'évolution des éléments qui ont été présentés au point 2 ; elles procèdent conformément au schéma indiqué aux points 3.2 et 3.3 ;
- tout comme pour la version originale, la version adaptée est présentée pour avis au CFDD et à la CFD ;
- la version adaptée est envoyée aux Présidents de la Chambre des Représentants et du Sénat, au plus tard quatre ans après la date à laquelle ils avaient reçu la version précédente.

<p style="text-align: center;"><b>La Convention Générale avec les pays partenaires de la coopération bilatérale</b></p>
---

## **1. Concept.**

Une convention générale règle le cadre politique et les aspects institutionnels et juridiques de la coopération bilatérale.

La Belgique signe des conventions générales avec chacun des 25 pays partenaires ou organisations régionales qui sont partenaire de la coopération bilatérale (voir art. 6 de la Loi du 25 mai 1999 concernant la coopération Internationale Belge.

Une telle convention générale est un traité, dans le sens de l'article 167 de la Constitution. Elle entre donc en vigueur après approbation par le parlement.

## **2. Pourquoi des nouvelles conventions ?**

Des nouvelles conventions sont nécessaires :

- parce que la nouvelle situation juridique n'apporte pas suffisamment de soutien;
- pour cause de restructuration de la coopération internationale.

Les conventions générales existantes ont des contenus disparates; parfois elles ne sont pas plus qu'une déclaration d'intention politique, parfois elles sont bien détaillées. certains pays la convention est échuée. Pour d'autres pays, nouveaux partenaires, il n'en existe pas. Enfin – et ceci est le plus important – aucune de ces conventions, à l'exception de celle avec l'Afrique du Sud, n'ont été ratifiées par le Parlement. Stricto sensu elles n'ont donc pas de valeur juridique.

La restructuration de la coopération internationale nous impose donc d'établir des nouvelles conventions générales afin de – en relation avec nos partenaires, fournir une base juridique aux différents éléments de cette réforme.

Ces éléments sont :

- la loi concernant la Coopération Internationale, qui décrit clairement les objectifs, priorités et critères de la coopération;
- la loi concernant la création de la CTB et le Contrat de Gestion, qui définissent le rôle de la CTB ainsi que le contenu essentiel de la convention spécifique; et en conséquence la nécessité d'étendre des "privilèges et immunités" à son personnel;
- le cycle de projet, qui définit e.a. des concepts tels que Programme Indicatif de Coopération, Commission Mixte, Structure Mixte de Concertation Locale, ainsi que les différentes phases du cycle de projet;
- les compétences spécifiques de l'Attaché pour la coopération internationale, telles que spécifiés dans le Contrat de Gestion.

## **3. Le modèle standard** (voir annexe).

Le modèle standard en annexe contient ce que la Belgique estime essentiel de voir dans ces nouvelles conventions générales. Il constitue la base des négociations (voir point 4) qui doivent aboutir à une nouvelle convention.

Pendant les négociations le modèle peut être amendé. Dans l'esprit du partenariat, nous devons rester ouvert à l'apport substantiel en contenu venu de nos partenaires, et devons à cette fin même les y encourager.

Ainsi le modèle doit être complété en son entête et en son article 7 afin de tenir compte de la situation spécifique de chaque partenaire. De même il n'y a pas d'objection à un texte alternatif de l'article 8 concernant les privilèges et immunités, tant que l'essentiel reste préservé. Des suppressions de points doivent cependant être évitées au risque de modifier substantiellement la convention.

Les négociateurs des deux parties doivent se rendre compte qu'une convention générale doit être valable à long terme. Il est donc préférable de se tenir aux grandes lignes de notre collaboration et d'insérer les détails dans les Programmes Indicatifs de Coopération et dans les Conventions Spécifiques. Ainsi il est préférable de maintenir les 5 secteurs et 3 thèmes de l'article 3, même, si pour l'instant, il n'est pas prévu d'élaborer des programmes dans tous ces domaines.

## **4. Comment se réalise une nouvelle convention générale ?**

***Situation de départ : une couverture de fait.***

Nous partons de l'hypothèse que notre coopération d'état à état, dans nos pays partenaires, est couverte de facto par une Convention générale existante ou par un ensemble de Conventions spécifiques, éventuellement modifiées par note verbale ou par échange de lettres, autorisant la CTB à exécuter des prestations de coopération et lui octroyant certains privilèges et immunités. Il est d'une importance primordiale que les négociations d'une nouvelle convention générale ne mettent pas en danger cette situation existante.

#### **1er pas : pré-négotiations.**

Dès qu'elle en a reçu l'ordre, l'ambassade remet le modèle standard de Convention générale au pays partenaire et entame les négociations, ad referendum. Avec quel(s) ministre(s) et à quel niveau la négociation se fait, cela varierait de pays à pays. Il est évident que ceci dépendra de l'instance qui signera la convention. Il est de la compétence de l'attaché de s'en informer avant d'entamer les négociations.

Tant que, lors des pré-négotiations, il n'y a pas de modification de fonds, l'attaché le fera sans consulter D10. Dans le cas contraire, il demandera des instructions à D10.

L'attaché peut aussi demander à la DGCI de l'aider dans les discussions. Eventuellement, le desk géographique enverra pour cela un membre du service sur place. L'Attaché implique le représentant local de la CTB dans les négociations, surtout pour les aspects qui concernent le rôle de la CTB (articles 7 et 8 du modèle standard). Ceci facilitera l'avis formel de la CTB (voir 2ième pas).

Le résultat du premier pas est une pré – convention, finale du point de vue contenu, c.à d. à laquelle il n'y a plus que des modifications rédactionnelles et juridiques à apporter. L'Attaché soumet cette pré – convention à D10

#### **2ième pas : préparation du projet de Convention définitif**

Le desk géographique (via D10) demande avis aux services concernés du Ministère et adapte le texte du projet de convention, si nécessaire. Ensuite, il demande l'avis formel à la CTB (Contrat de Gestion, art 5, §1, 1er point), veille à ce que la CTB transmette cet avis endéans des 20 jours ouvrables, conformément aux normes, puis adapte le texte si nécessaire.

#### **3ième pas : finalisation de la convention.**

Le desk géographique (via D10) transmet le texte définitif du projet de Convention à l'Attaché qui mène les négociations afin d'aboutir à un texte définitif. Si nécessaire l'ambassadeur et la direction générale se consulteront sur le sujet.

#### **4ième pas : signature.**

Si accord est atteint, le desk geo soumet la convention à la signature du Secrétaire d'Etat ou à l'ambassadeur et demande aux services concernés le plein pouvoir pour signer.

### **5. Approbation par les Chambres, entrée en vigueur.**

En vertu de l'Article 167, §2 de la Constitution, une Convention générale n'entre en vigueur qu'après approbation par les Chambres.

Dès la signature de la Convention, les services concernés de la Direction Générale prendront l'initiative afin d'obtenir l'approbation des Chambres, en élaborant un projet de Loi. Le but est de concevoir la loi de telle façon à ce que les conventions spécifiques qui seront établies dans le cadre de la Convention générale ne nécessitent plus d'accord parlementaire.

Dès que l'approbation par le parlement est obtenue, l'ambassade concernée recevra l'ordre de notifier la Convention de façon officielle au pays partenaire.

L'Attaché pour sa part veille à la bonne fin de la procédure de ratification par le pays partenaire dans les meilleurs délais. La Convention n'entre en vigueur qu'après notifications mutuelles de la Convention par les deux partenaires.

Après entrée en vigueur, le geo – desk distribue la Convention générale auprès de tous les concernés, y compris la CTB.

### **6. Mesures de transition.**

En attendant la ratification de la Convention de part et autre, la réglementation actuelle reste en vigueur : la coopération est maintenue sur base des accords et conventions existantes.

**Standaardmodel** van een  
**ALGEMENE SAMENWERKINGSOVEREENKOMST**  
tussen

*het KONINKRIJK BELGIË*

en

HET KONINKRIJK BELGIË

en

X

hierna "de Partijen" genoemd,

Zijn vastbesloten om hun partnerschaps- en samenwerkingsrelaties intensiever te maken en wensen deze relaties te ontwikkelen op basis van wederzijds respect, van de soevereiniteit en van de gelijkheid van de beide Partijen, van het streven naar een ontwikkeling die duurzaam en harmonieus is en waar alle geleidingen van hun bevolkingen, inzonderheid de minst gegoeden baat bij hebben,

Bevestigen nogmaals dat ze de volgende beginselen aankleven:

- de beginselen van het Handvest van de Verenigde Naties, de waarden van de democratie en de Rechten van de Mens zoals die erkend worden in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en van de Wereldconferentie over de Rechten van de Mens die in juni 1993 in Wenen plaatsvond;
- het 20/20 Concept dat op de Wereldtop in Kopenhagen in maart 1995 over de Sociale Ontwikkeling werd aangenomen;
- de verklaring van de Internationale Arbeidsorganisatie over de beginselen en fundamentele rechten op arbeid, aangenomen door de Internationale Arbeidsconferentie in Genève in juni 1998;
- de waardigheid en de waarde van de mens, mannen en vrouwen, actoren en begunstigden van de ontwikkeling, gelijke personen in rechte volgens de aanbevelingen van de 4<sup>de</sup> Wereldconferentie voor Vrouwen die in september 1995 in Peking werd georganiseerd;
- de bescherming en het behoud van het leefmilieu en de uitvoering van de Agenda 21 die op de Conferentie van de Verenigde Naties over Leefmilieu en Ontwikkeling in Rio de Janeiro in juni 1992 werd aangenomen;

Zijn overtuigd dat deze beginselen de essentiële fundamentele vormen voor de samenwerkingsrelaties tussen de beide Partijen,

Menen dat het belangrijk is om voor hun samenwerking een politiek en juridisch kader op te stellen dat op dialoog en gedeelde verantwoordelijkheid gebaseerd is;

*[de bovenstaande tekst is eventueel aan de situatie van X aan te passen]*

**EN ZIJN OVEREENGEKOMEN WAT VOLGT:**

### **Art. 1. Voorwerp.**

De onderhavige Overeenkomst wil het politieke, institutionele en juridische kader vastleggen van de directe bilaterale samenwerking tussen de beide Partijen.

### **Art. 2. Doelstellingen van de directe bilaterale samenwerking**

Deze samenwerking wil prioritair de duurzame menselijke ontwikkeling bevorderen.

Daartoe beoogt ze de armoede te bestrijden, het partnerschap tussen de bevolkingen van de Partijen te bevorderen, de democratie, de rechtstaat, de rol van de burgerlijke maatschappij en van goed bestuur te bevorderen, het respect voor de menselijke waardigheid, de vrijheden en rechten van de Mens te bevorderen en alle vormen van discriminatie op basis van sociale, etnische, godsdienstige, filosofische of geslachtsgebonden gronden te bestrijden.

### **Art. 3. Prioritaire sectoren en thema's**

De directe bilaterale samenwerking tussen de Partijen zal worden geconcentreerd op één of meerdere van de volgende sectoren:

- 1° de basisgezondheidszorg, inclusief de reproductieve gezondheid;
- 2° onderwijs en opleiding;
- 3° landbouw en voedselveiligheid;
- 4° basisinfrastructuur;
- 5° conflictpreventie en maatschappijopbouw;

en op de volgende sectoroverschrijdende thema's:

- 1° de rechten en kansen van mannen en vrouwen opnieuw in evenwicht brengen;
- 2° het respect voor het leefmilieu;
- 3° de sociale economie.

### **Art. 4. Indicatieve samenwerkingsprogramma's.**

De samenwerking zal concreet vorm krijgen door de indicatieve samenwerkingsprogramma's die in gemeenschappelijk akkoord door de in artikel 5 bedoelde gemengde Commissie worden gevalideerd of bepaald.

De doelstellingen van die programma's zullen in overeenstemming zijn met de ontwikkelingsplannen van X en met de in artikel 2 vermelde doelstellingen.

De indicatieve samenwerkingsprogramma's zullen zich situeren binnen de in artikel 3 genoemde sectoren en thema's en zullen bovendien letten op:

- het versterken van de institutionele en beheerscapaciteiten, waarbij een groeiende rol aan lokaal beheer en uitvoering wordt toegekend;
- de technische en financiële leefbaarheid na de stopzetting van de Belgische inbreng;
- een doeltreffende en efficiënte uitvoeringswijze, waarbij de doelgroepen zo nauw mogelijk bij de besluitvorming worden betrokken.

### **Art. 5. Gemengde Commissie.**

Een gemengde Commissie met vertegenwoordigers van de beide partijen zal de in artikel 4 bedoelde indicatieve samenwerkingsprogramma's valideren of bepalen, en zal de uitvoering ervan volgen en evalueren, om ze eventueel waar nodig bij te sturen.

De gemengde Commissie zal ten minste éénmaal om de drie jaar op ministerieel niveau samenkomen en, als één van de Partijen erom vraagt, jaarlijks op het gepaste niveau van vertegenwoordiging, afwisselend in België en in [het grondgebied van X].

### **Art. 6. Samenwerkingsprestaties.**

§1 De indicatieve samenwerkingprogramma's zullen concreet vorm krijgen door specifieke samenwerkingsprestaties. Binnen elke samenwerkingsprestatie zal de Belgische bijdrage uit één – of een combinatie – van de volgende samenwerkingsvormen bestaan : technische samenwerking, opleidings- of studieactiviteit, schenkingen in natura of in geld, waaronder meer bepaald begrotingssteun, leningen, het nemen van participaties, schuldverlichtingen.

§2 Elke samenwerkingsprestatie zal voorbereid, gepland en uitgevoerd worden volgens een geïntegreerde beheerscyclus die op de doelstellingen gericht is en uit 4 fasen zal bestaan: identificatie, formulering, uitvoering en evaluatie.

§3 De identificatie van elke samenwerkingsprestatie zal het resultaat zijn van een overlegprocedure tussen de Partijen.

X zal de eindverantwoordelijkheid voor de identificatie dragen.

§4 Teneinde te waarborgen dat elke samenwerkingsprestatie aan de capaciteiten en aan de behoeften van de begunstigen aangepast is, zal er een strikt participatieve benadering worden gehanteerd.

Daartoe zullen er plaatselijk gemengde overlegstructuren worden opgezet.

§5 Een specifieke Overeenkomst die de beide Partijen vóór de start van de uitvoeringsfase zullen sluiten, zal de juridische basis van elke samenwerkingsprestatie vormen.

Die Overeenkomst zal naargelang de gekozen samenwerkingswijze inzonderheid de volgende elementen bevatten:

- de doelstellingen;
- de mechanismen en termijnen voor de uitvoering;
- eventueel de regels voor de aanwending en de overdracht van fondsen;
- eventueel de regels voor de verwerving en de overdracht van uitrustingen;
- de rechten, de verantwoordelijkheden en de verplichtingen van alle actoren;

- de modaliteiten voor het opstellen van de opvolgings- en controleverslagen;
- de kenmerken en referentietermen van de lokale gemengde overlegstructuur voor die bepaalde samenwerkingsprestatie

## **Art. 7. Uitvoeringsorganen.**

§1 *[De uitvoeringsorganen van X, hun gezag, de eventuele opdrachten of speciale mandaten waarmee de vertegenwoordigers ervan belast zijn]*

§2.

1° Voor de algemene uitvoering van de onderhavige Overeenkomst wordt de Partij België vertegenwoordigd door de Ambassade van België in [...].

Binnen die ambassade wordt de Attaché / Raad *[titel in functie van het geval aan te passen]* voor Internationale Samenwerking in het bijzonder belast met de kwesties over de ontwikkelingssamenwerking.

2° In principe zal de Partij België de uitvoering van haar verplichtingen in de formulerings- en de uitvoeringsfase, bedoeld in artikel 6 §2, exclusief toevertrouwen aan de "Belgische Technische Coöperatie" (BTC), een naamloze vennootschap van Belgisch publiek recht met een sociaal oogmerk.

De Partij België zal met de BTC overeenkomsten afsluiten waarin de BTC zich ertoe verbindt om de in artikel 6 §5 bedoelde specifieke akkoorden na te leven.

3° Als de aard van de samenwerkingsprestaties het vereist, kan de uitvoering ervan door de Minister die voor samenwerking bevoegd is of door de BTC aan gespecialiseerde instellingen worden toevertrouwd.

4° In bepaalde gevallen en mits kennisgeving van de Attaché / Raad *[titel in functie van het geval aan te passen]* voor Internationale Samenwerking aan Partij X, zal men de BTC met de identificatie van een samenwerkingsprestatie kunnen belasten.

## **Art. 8. Voorrechten en immuniteiten.**

1° Voor de uitvoering van de onderhavige Overeenkomst zullen de Plaatselijke Vertegenwoordiger en zijn in België aangeworven Adjuncten, voor zover het geen staatsburgers van X zijn, in principe de voorrechten en immuniteiten genieten die op het administratief en technisch personeel van de diplomatieke en consulaire posten van toepassing zijn.

2° Voor de uitvoering van de onderhavige Overeenkomst zal elke deskundige die geen staatsburger van X is, dezelfde voorrechten en immuniteiten genieten als diegene die aan de technische deskundigen van de Verenigde Naties zijn toegekend.

Hij zal meer bepaald het recht hebben om met vrijstelling van rechten, een voertuig, meubelen en artikelen voor zijn persoonlijk gebruik en voor de bij hem inwonende familieleden te kopen of in te voeren.

Zijn loon en zijn honoraria zullen vrijgesteld van belastingen zijn op het grondgebied van X.

Zonodig zal hij echter wel aan de sociale zekerheid onderworpen zijn overeenkomstig de wetgeving van België of van X.

3° De roerende en onroerende goederen van de vertegenwoordiging van de BTC alsook de uitrustingen of diensten (evenals de overdrachten van fondsen) *[zonodig in te voegen]* die in het kader van de onderhavige Overeenkomst of van een daaruit voortvloeiende specifieke Overeenkomst ingevoerd of plaatselijk aangekocht worden, zullen van alle belastingen of taksen vrijgesteld worden.

## **Art. 9. Controle en evaluatie.**

De Partijen zullen alle nodige administratieve en budgettaire maatregelen treffen om de doelstellingen van de specifieke Overeenkomsten die uit de onderhavige algemene Overeenkomst voortvloeien, te bereiken.

Daartoe zullen de Partijen, samen of apart, zowel intern als extern de controles en evaluaties uitvoeren die ze nodig achten. Elk van de Partijen zal de Andere echter wel op de hoogte brengen van de controles en evaluaties die ze apart zou willen voeren.

## **Art. 10. Geschillen.**

De geschillen die ontstaan uit de toepassing van de onderhavige Overeenkomst en uit haar uitvoeringsmaatregelen zullen via bilaterale onderhandelingen worden opgelost. De geschillen waarvoor de Partijen niet tot een oplossing komen, zullen aan de door het Handvest van de Verenigde Naties voorziene procedures worden onderworpen.

### **Art. 11. Duur en opzegging.**

De onderhavige Overeenkomst wordt voor onbepaalde duur afgesloten.

Elk van de beide Partijen kan de overeenkomst op elk moment per kennisgeving aan de Andere opzeggen; de opzegging gaat zes maanden later in.

De opzegging leidt niet tot de opzegging van de specifieke overeenkomsten of van de andere door deze algemene Overeenkomst beheerste bilaterale akten. Daarvoor zal een specifieke opzegging moeten worden gegeven.

### **Art. 12. Inwerkingtreding en overgangsmatregelen.**

De onderhavige Overeenkomst zal in werking treden op de 1<sup>ste</sup> dag van de maand die volgt op de datum waarop de laatste Partij aan de Andere zal betekend hebben dat de voor de inwerkingtreding vereiste interne procedures voltooid zijn.

*[Eventueel]* De onderhavige algemene Overeenkomst zal de algemene Overeenkomst op die datum vervangen [...]

De samenwerkingsprestaties die op de datum van de inwerkingtreding van de onderhavige Overeenkomst lopen, zullen echter worden verder gezet overeenkomstig de bepalingen die in de akkoorden omtrent die prestaties voorzien zijn.

*[Dit artikel zal eventueel overbodig zijn of zal aan de specifieke situatie van X moeten worden aangepast.]*

### **Art. 13. Kennisgevingen.**

Elke kennisgeving met betrekking tot deze algemene Overeenkomst en de specifieke Overeenkomsten die eruit volgen, zal - behoudens bijzondere bepaling - worden meegedeeld op de onderstaande adressen. Elke wijziging daaromtrent zal op diplomatieke weg worden meegedeeld.

- Voor X: .....
- Voor het Koninkrijk België:

TEN BLIJKE WAARVAN de beide Partijen de onderhavige algemene Overeenkomst hebben getekend.

Gedaan te *[plaats]*, op *[datum]* in twee originele exemplaren, elke in het *[Engels, Nederlands, Frans]* waarbij alle versies evenwaardig zijn.

*[Eventueel: In geval van verschillende interpretatie zal de Franse tekst voorrang krijgen.]*

voor het Koninkrijk België,  
[...]

voor X  
[...]

## **Modèle standard d'une CONVENTION GENERALE DE COOPERATION entre**

**LE ROYAUME DE BELGIQUE**

**et**

**X**

LE ROYAUME DE BELGIQUE

ET

X

ci-après dénommés "les Parties",

Résolues à intensifier leurs relations de partenariat et de coopération qu'elles souhaitent développer sur la base du respect mutuel, de la souveraineté et de l'égalité des deux Parties, de la recherche d'un développement durable, harmonieux et bénéfique pour toutes les composantes de leurs populations et particulièrement celles les plus démunies,

Réaffirmant leur attachement :

- aux principes de la Charte des Nations Unies, aux valeurs de démocratie et des droits de l'Homme, telles que reconnues dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et à la Conférence Mondiale sur les Droits de l'Homme organisée à Vienne en juin 1993 ;
- au concept 20/20 adopté au Sommet Mondial de Copenhague en mars 1995 sur le Développement Social;
- à la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail, adoptée par la Conférence internationale du travail à Genève en juin 1998;
- à la dignité et à la valeur de la personne humaine, hommes et femmes, acteurs et bénéficiaires du développement, sujets égaux en droits selon les recommandations de la quatrième Conférence Mondiale sur les Femmes organisée à Beijing en septembre 1995 ;
- à la protection et à la conservation de l'environnement ainsi qu'à la mise en œuvre de l'Agenda 21 adopté lors de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement organisée à Rio de Janeiro en juin 1992 ;

Convaincues que ces principes constituent les fondements essentiels des relations de coopération entre les deux Parties,

Considérant qu'il importe de déterminer un cadre politique et juridique pour leur coopération, basé sur le dialogue et la responsabilité partagée;

*[texte ci-dessus éventuellement à adapter à la situation de X]*

SONT CONVENUES DES DISPOSITIONS SUIVANTES:

**Art. 1. Objet.**

La présente Convention générale a pour objet de définir le cadre politique, institutionnel et juridique de la coopération bilatérale directe, dont il sera convenu entre les deux Parties.

## **Art. 2. Objectifs de la coopération bilatérale directe**

Cette coopération a comme objectif prioritaire de favoriser le développement humain durable.

A cette fin, elle visera à combattre la pauvreté, à promouvoir le partenariat entre les populations des Parties, à promouvoir la démocratie, l'état de droit, le rôle de la société civile et la bonne gouvernance, à favoriser le respect de la dignité humaine, des libertés et droits de l'Homme ainsi qu'à combattre toutes formes de discrimination basées sur des motifs sociaux, ethniques, religieux, philosophiques ou fondées sur le sexe.

## **Art. 3. Secteurs et thèmes prioritaires.**

La coopération bilatérale directe entre les Parties se concentrera sur un ou plusieurs des secteurs suivants:

- 1° les soins de santé de base, en ce comprise la santé reproductive;
- 2° l'enseignement et la formation;
- 3° l'agriculture et la sécurité alimentaire;
- 4° l'infrastructure de base;
- 5° la prévention des conflits et la consolidation de la société;

et sur les thèmes transsectoriels suivants:

- 1° le rééquilibrage des droits et des chances des femmes et des hommes;
- 2° le respect de l'environnement;
- 3° l'économie sociale.

## **Art. 4. Programmes indicatifs de coopération.**

Cette coopération se concrétisera par des programmes indicatifs de coopération validés ou définis de commun accord par la Commission mixte visée à l'article 5.

Les objectifs de ces programmes s'inscriront dans ceux des plans de développement de X ainsi que dans ceux repris à l'article 2.

Les programmes indicatifs de coopération se situeront en outre dans les secteurs et thèmes cités à l'article 3 et ils veilleront à:

- renforcer les capacités institutionnelles et de gestion, accordant un rôle croissant à la gestion et à l'exécution locales;
- la viabilité technique et financière après la cessation des apports belges;
- utiliser un mode d'exécution efficace et efficient et situant les pouvoirs de décision le plus près possible des groupes cibles.

## **Art. 5. Commission mixte.**

Une Commission mixte composée de représentants des deux Parties validera ou définira les programmes indicatifs de coopération visés à l'article 4, et en suivra et évaluera la mise en œuvre pour leur apporter, le cas échéant, les adaptations nécessaires.

La Commission mixte se réunira au niveau ministériel au moins une fois tous les trois ans et, si l'une des Parties le demande, chaque année à un niveau de représentation approprié, alternativement en Belgique et en [le territoire de X].

## **Art. 6. Prestations de coopération.**

§1 Les programmes indicatifs de coopération seront concrétisés par des prestations de coopération spécifiques. Dans chaque prestation de coopération, la contribution du Royaume de Belgique pourra comprendre de la coopération technique, des activités de formation ou d'études, des dons en nature ou en numéraire dont notamment l'aide budgétaire, des prêts, des prises de participations, des allègements de dettes ou une combinaison de ces éléments.

§2 Chaque prestation de coopération sera préparée, planifiée et mise en œuvre selon un cycle intégré de gestion axé sur les objectifs et composé de quatre phases : identification, formulation, mise en œuvre et évaluation.

§3 L'identification de chaque prestation de coopération sera le résultat d'un processus consultatif entre les Parties.

X aura la responsabilité finale de l'identification.

§4 Afin de garantir son adéquation aux capacités et aux besoins des bénéficiaires, toute prestation de coopération suivra strictement une approche participative .

A cette fin, des structures mixtes de concertation locale seront établies.

§5 Une Convention spécifique, conclu entre les deux Parties avant le démarrage de sa phase de mise en œuvre, constituera la base juridique de chaque prestation de coopération.

Elle précisera notamment, en fonction du mode de coopération retenu:

- les objectifs;
- les mécanismes et les délais de mise en œuvre;
- le cas échéant, les règles d'utilisation et de transfert de fonds;
- le cas échéant, les règles d'acquisition et de transfert d'équipements;
- les droits, les responsabilités et les obligations de tous les intervenants;
- les modalités d'établissement de rapports, de suivi et de contrôle;
- les caractéristiques et termes de référence de la structure mixte de concertation locale pour cette prestation de coopération.

### **Art. 7. Organes d'exécution.**

§1 *[Les organes d'exécution de X, leur autorité, les éventuelles missions ou mandats spéciaux dont leurs représentants sont chargés]*

§2.

1° Pour l'exécution générale de la présente Convention, la Partie belge est représentée par l'Ambassade de Belgique à [...].

Au sein de cette ambassade, l'Attaché/ Conseiller *[titre à adapter selon les cas]* de la Coopération Internationale est spécialement chargé des questions relatives à la coopération au développement.

2° En principe, la Partie belge confiera en exclusivité la réalisation de ses obligations dans les phases de formulation et de mise en œuvre, visées à l'article 6, §2, à la "Coopération Technique Belge" (CTB), société anonyme de droit public belge à finalité sociale.

La Partie belge conclura avec la CTB des conventions par lesquelles la CTB s'engage à respecter les conventions spécifiques visées à l'article 6 §5.

3° Si la nature des prestations de coopération l'exige, leur exécution peut être confiée, soit par le Ministre qui a la coopération dans ses compétences, soit par la CTB, à des organismes spécialisés.

4° Dans certains cas et moyennant notification de l'Attaché/ Conseiller *[titre à adapter selon les cas]* de la Coopération Internationale à la Partie X, la CTB pourrait se voir confier l'identification d'une prestation de coopération.

### **Art. 8. Privilèges et immunités.**

1° Pour l'exécution de la présente Convention, le Représentant Résident et ses Adjointes recrutés en Belgique, pour autant qu'ils ne soient pas ressortissant de X, bénéficieront, en principe, des privilèges et immunités applicables au personnel administratif et technique des postes diplomatiques et consulaires.

2° Pour l'exécution de la présente Convention, tout expert non ressortissant de X bénéficiera des mêmes privilèges et immunités que ceux accordés aux experts techniques des Nations Unies.

Il aura notamment le droit d'importer ou d'acheter, en franchise de droits, un véhicule, des meubles et des articles à son usage personnel ainsi qu'à l'usage des membres de sa famille vivant avec lui.

Son salaire et ses émoluments seront exonérés de taxes sur le territoire de X.

Quand requis, il sera toutefois assujéti à la sécurité sociale dans le respect de la législation belge ou de X.

3° Les biens meubles et immeubles de la représentation de la CTB ainsi que les équipements ou services importés ou achetés localement ( ainsi que les transferts de fonds) *[à inclure si nécessaire]* dans le cadre de la présente Convention générale ou d'une Convention spécifique qui en découle, seront exonérés de tous impôts ou taxes.

### **Art. 9. Contrôle et évaluation.**

Les Parties prendront toutes les mesures administratives et budgétaires nécessaires pour atteindre les objectifs des Conventions spécifiques qui découlent de la présente Convention générale.

A cet effet, les Parties procéderont, ensemble ou séparément, aux contrôles et aux évaluations, tant internes qu'externes, qu'elles estimeront utile de réaliser. Chacune des Parties informera cependant l'Autre des contrôles et des évaluations qu'elle entendrait mener séparément.

### **Art. 10. Litiges.**

Les litiges nés de l'application de la présente Convention générale et de ses mesures d'exécution seront réglés par voie de négociation bilatérale. Ceux qui n'auront pu être résolus seront soumis aux procédures prévues par la Charte des Nations Unies.

### **Art. 11. Durée et dénonciation.**

La présente Convention générale est conclue pour une durée indéterminée.

Chacune des deux parties peut la dénoncer à tout moment par notification à l'Autre, cette dénonciation prenant effet six mois plus tard.

Cette dénonciation n'entraîne pas celle des conventions spécifiques ou autres actes bilatéraux régis par la présente Convention générale. Ceux-ci devront faire l'objet d'un acte de dénonciation spécifique.

### **Art. 12. Entrée en vigueur et mesures transitoires.**

La présente Convention générale entrera en vigueur le premier jour du mois qui suit la date à laquelle la dernière Partie y procédant aura notifié à l'Autre l'accomplissement des procédures internes requises pour son entrée en vigueur.

*[Le cas échéant]* La présente Convention générale remplacera à cette date la Convention générale [...]

Toutefois, les prestations de coopération en cours à la date de l'entrée en vigueur de la présente Convention générale se poursuivent en conformité avec les dispositions prévues par les accords qui les régissent.

*[Cet article sera éventuellement superflu ou devra être adapté à la situation particulière de X]*

### **Art. 13. Notifications.**

Toute notification relative à l'exécution de la présente Convention générale et des Conventions spécifiques qui en découlent, sera, sauf disposition particulière, communiquée aux adresses figurant ci-dessous. Toute modification à leur sujet sera communiquée par la voie diplomatique.

- Pour X: .....
- Pour le Royaume de Belgique:

EN FOI DE QUOI, les deux Parties ont signé la présente Convention générale.

Fait à *[lieu]*, le *[date]* en deux exemplaires originaux, chacun en langue *[anglaise, française, néerlandaise]* tous les textes faisant également foi.

*[Éventuellement: Le texte en langue française prévaudra en cas de divergence d'interprétation]*

Pour le Royaume de Belgique,

[...]

Pour X

[...]

**Standard format of a  
GENERAL AGREEMENT ON CO-OPERATION  
between**

**THE KINGDOM OF BELGIUM**

**and**

**X**

THE KINGDOM OF BELGIUM

AND

X

hereinafter referred to as "the Parties",

**Determined to intensify their relationship of partnership and co-operation which they want to promote on the basis of mutual respect, the sovereignty and equality of the two parties, the pursuit of sustainable, harmonious development which is beneficial for all sections of their populations and particularly the most disadvantaged,**

Reaffirming their attachment:

- to the principles of the Charter of the United Nations, the values of democracy and Human Rights, as recognised in the Universal Declaration of Human Rights and the World Conference on Human Rights organised in Vienna in June 1993;
- to the 20/20 concept adopted at the World Summit of Copenhagen in March 1995 on Social Development;
- to the declaration of the International Labour Organisation relative to the principles and fundamental rights at work, adopted by the International Labour Conference in June 1998;
- to the dignity and value of human beings, men and women, actors and beneficiaries of development, equal in rights according to the recommendations of the fourth World Conference on Women organised in Beijing in September 1995;
- to the protection and preservation of the environment as well as to the implementation of the Agenda 21 adopted at the United Nations Conference on the Environment and Development organised in Rio de Janeiro in June 1992;

Convinced that these principles are the essential fundamentals for a relationship of co-operation between the two Parties,

Considering that it is important to establish a political and legal framework for their co-operation, based on a dialogue and shared responsibility;

*[the text above may need to be adapted to the situation of X]*

HAVE AGREED AS FOLLOWS:

**Art. 1. Purpose.**

The purpose of this general agreement is to define the political, institutional and legal framework for the direct bilateral co-operation agreed on between the two Parties.

## **Art. 2. Objectives of direct bilateral co-operation**

The main objective of this co-operation is to further sustainable human development.

To that end, it shall seek to combat poverty, to promote a partnership between the populations of the two Parties, to promote democracy, the rule of law, the role of the civil society and good governance, to favour the respect of human dignity, human freedom and human rights and to combat all forms of discrimination, whether based on social, ethnical, religious or philosophical grounds or on gender.

## **Art. 3. Priority sectors and themes.**

The direct bilateral co-operation between the Parties shall focus on one or more of the following sectors

- 1° primary health care, including reproductive health;
- 2° education and training;
- 3° agriculture and food security;
- 4° the basic infrastructure;
- 5° conflict prevention and community building.

and on the following cross-sector themes:

- 1° equality of rights and opportunities between men and women;
- 2° respect for the environment;
- 3° the social economy.

## **Art. 4. Indicative co-operation programmes.**

In order to implement such direct bilateral co-operation, indicative co-operation programmes shall jointly be approved or defined by the Joint Committee referred to in article 5.

The objectives of these programmes shall comply with those of the development plans of X as well as with those set out in article 2.

In addition, the indicative co-operation programmes shall be situated in the sectors and themes referred to in article 3 and ensure that:

- institutional and management capacities are strengthened by entrusting a growing role to local management and local implementation;
- the programmes remain technically and financially viable after Belgian funding has ended;
- the programmes are implemented in a way that is effective and efficient, with decision-making powers being as close as possible to the target groups.

## **Art. 5. Joint Committee.**

A Joint Committee, composed of representatives of the two Parties shall approve or define the indicative co-operation programmes referred to in article 4, and shall monitor and assess the implementation of the programmes in order to make, if necessary, any adjustments which may be necessary.

The Joint Committee shall meet at ministerial level at least every three years and, if one of the Parties so requests, every year at an appropriate level of representation, alternatively in Belgium and in [the territory of X].

## **Art. 6. Co-operation activities.**

§1 The indicative co-operation programmes shall be materialised in specific co-operation activities. For each such activity, the Kingdom of Belgium's contribution may include technical co-operation, training activities or studies, grants in kind or in funds including notably budgetary aid, loans, shareholdership, debt relief or a combination of these elements.

§2 All co-operation activities shall be prepared, planned and implemented in accordance with an integrated and goal-orientated management cycle and composed of four phases: identification, formulation, implementation and evaluation.

§3 The identification of each co-operation activity shall be the result of a consultative process between the Parties.

X shall have the final responsibility of the identification.

§4 In order to make sure that each co-operation activity is well adapted to the capabilities and needs of the beneficiaries, a participative approach shall be strictly followed.

For that purpose, joint local consultative bodies shall be set up.

§5 A specific Agreement, concluded between the two Parties before the start of the implementation phase, shall constitute the legal basis for each co-operation activity.

It shall stipulate notably, depending on the means of co-operation decided:

- the objectives;
- the mechanisms and timetable for its implementation;
- if applicable, the rules concerning the use and transfer of funds;
- if applicable, the rules concerning the acquisition and transfer of equipment;
- the rights, responsibilities and obligations of all the parties involved;
- the modalities for reporting, monitoring and controlling;
- the characteristics and terms of reference of the joint local consultative bodies for this co-operation activity.

## **Art. 7. Bodies responsible for the implementation of this general Agreement.**

§1 *[The bodies of X, their authority, possible missions or special mandates entrusted to their representatives]*

§2.

1° For the general implementation of this Agreement, the Belgian Party is represented by the Belgian Embassy in [...].

Within this embassy, the Attaché/Counsellor for International Co-operation *[title to be adapted according to the specific case]* is in charge of all matters relative to development co-operation.

2° In principle, the Belgian Party shall entrust the implementation of its obligations during the formulation phases referred to in article 6, §2, exclusively to the Belgian Technical Co-operation" (BTC), a Belgian public law company with social purposes.

The Belgian Party shall conclude with the BTC agreements by which the BTC undertakes to respect the specific agreements referred to in article 6 §5.

3° If the nature of the co-operation activities requires such, their implementation may be entrusted, either by the Minister responsible for co-operation, or by the BTC, to specialised organisations.

4° In certain cases and subject to notification by the Attaché/Counsellor for International Co-operation *[title to be adapted according to the specific case]* to Party X, the identification phase of a co-operation activity may be entrusted to the BTC.

## **Art. 8. Privileges and immunities.**

1° For the implementation of this Agreement, the Resident Representative of the BTC and his Deputies recruited in Belgium, provided that they are not nationals of X, shall enjoy, in principle, the privileges and immunities applicable to administrative and technical personnel employed in diplomatic or consular missions.

2° For the implementation of this Agreement, all experts who are not nationals of X shall enjoy the same privileges and immunities as those granted to technical experts of the United Nations.

They will be entitled notably to import or buy, free of duty, a vehicle, furniture and goods for their personal use as well as for the use of members of their family living with them.

Their salary and remuneration shall be exempted from taxes on the territory of X.

When required, they shall however be subject to social security in compliance with Belgian legislation or the legislation of X.

3° Personal property and real estate of the representation of the BTC as well as equipment or services imported or purchased locally (as well as the transfer of funds) *[to be included if necessary]* in the framework of this Agreement or a specific Agreement pursuant to it, shall be exempted from all taxes or levies.

## **Art. 9. Control and evaluation.**

The Parties shall take all the administrative and budgetary measures necessary to achieve the objectives of the specific Agreements pursuant to this general Agreement.

To that end, the Parties shall carry out, together or separately, any controls and evaluations, whether internal or external, which they may consider useful. However, each Party shall inform the other of any controls and evaluations which it intends to carry out separately.

## **Art. 10. Disputes.**

Any disputes arising in connection with the implementation of this general Agreement and its measures of application shall be settled by way of bilateral negotiation. In the event that it proves impossible to resolve

disputes in that way, such disputes shall be subject to the procedures laid down in the United Nations Charter.

### **Art. 11. Duration and termination.**

This Agreement is concluded for an indeterminate period.

Each of the Parties may terminate it at any time by giving notice to the other Party. In that case, such termination shall become effective six months later.

Any such termination shall not, however, result in the specific Agreements or other bilateral acts governed by the general Agreement being terminated. For that, specific termination notice must be given.

### **Art. 12. Entry into force and transitional measures.**

This general Agreement shall enter into force on the first day of the month following the date on which the last Party notifies the other Party that it has completed the necessary internal procedures required for the Agreement to enter into force.

*[If applicable]* This Agreement shall replace on that date the general Agreement [...]

However, any co-operation action underway on the date on which this general Agreement enters into force shall continue in accordance with the provisions laid down in the agreements governing them..

*[This article may be superfluous or need to be adapted to the specific situation of X]*

### **Art. 13. Notifications.**

Any notification relative to the performance of this general Agreement and the specific Agreements pursuant to it shall, unless specifically agreed otherwise, be communicated to the addresses shown below. Any change in this connection shall be communicated by diplomatic channels.

- For X: .....
- For the Kingdom of Belgium:

IN WITNESS WHEREOF, the two Parties have signed this general Agreement.

Signed in *[place]*, on *[date]* in two originals, each in the *[English, French, Dutch]* language, each text being considered as authentic.

*[If necessary: The text in English shall prevail in the case of differences of interpretation]*

For the Kingdom of Belgium,  
[...]

For X  
[...]

**Modelo tipo de un  
CONVENIO GENERAL DE COOPERACIÓN  
entre**

**EL REINO DE BÉLGICA**

**y**

**X**

EL REINO DE BÉLGICA

Y

X

En adelante denominados « las Partes »,

**Expresan su deseo de intensificar sus relaciones de partenariado y cooperación sobre la base del respeto mutuo, de la soberanía y la igualdad de las dos Partes y de la búsqueda de un desarrollo sostenido, armonioso y beneficioso para todas las capas de la población, en especial, las más desfavorecidas.**

Reafirmando su compromiso con:

- los principios de la Carta de Naciones Unidas, los valores de la democracia y de los derechos humanos, reconocidos en la Declaración Universal de los derechos humanos y la Conferencia Mundial sobre derechos humanos organizada en Viena en junio de 1993,
- el concepto 20/20 adoptado en la cumbre mundial de Copenhague en marzo de 1995 sobre desarrollo social,
- la declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los principios y derechos fundamentales del trabajo, adoptada en la Conferencia internacional del trabajo de Ginebra el mes de junio de 1998,
- la dignidad y el valor del ser humano, hombres y mujeres, actores y beneficiarios del desarrollo, personas con derechos iguales de conformidad con las recomendaciones de la cuarta Conferencia Mundial sobre las mujeres organizada en Pekín en septiembre de 1995,
- la protección y la conservación del medio ambiente y la aplicación de la Agenda 21 adoptada en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el medio ambiente y desarrollo organizada en Río de Janeiro en junio de 1992,

Convencidas de que estos principios constituyen las bases fundamentales de las relaciones de cooperación entre las dos Partes,

Considerando que es importante definir un marco político y jurídico para su cooperación, basado en el diálogo y la responsabilidad compartida,

*[el texto posterior se adaptará si fuera necesario a la situación de X]*

MANIFIESTAN SU CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES DISPOSICIONES:

**Art. 1. Objeto.**

El presente convenio general tiene por objeto definir el marco político, institucional y jurídico de la cooperación bilateral directa, cuyas condiciones serán estipuladas por ambas Partes.

## **Art. 2. Objetivos de la cooperación bilateral directa.**

El objetivo prioritario de esta cooperación es el fomento del desarrollo humano sostenido. Con miras a lograr este objetivo, la cooperación luchará contra la pobreza, fomentará el partenariado entre las poblaciones de las Partes, promoverá la democracia, el estado de derecho, el papel de la sociedad civil y el buen gobierno así como el respeto de la dignidad humana, de las libertades y de los derechos humanos. Asimismo, luchará contra toda suerte de discriminación por razones sociales, étnicas, religiosas, filosóficas o sexuales.

## **Art. 3. Sectores y temas prioritarios.**

La cooperación bilateral directa entre las Partes se concentrará en uno o varios de los siguientes sectores:

- 1° salud básica, incluyendo los aspectos de salud reproductiva,
- 2° educación y formación,
- 3° agricultura y seguridad alimentaria,
- 4° infraestructura básica, y
- 5° prevención de conflictos y consolidación de la sociedad.

así como en los siguientes temas transectoriales:

- 1° restablecimiento del equilibrio de los derechos y oportunidades de hombres y mujeres,
- 2° respeto del medio ambiente, y
- 3° economía social.

## **Art. 4. Programas indicativos de cooperación.**

Esta cooperación se plasmará en programas indicativos de cooperación validados o definidos de común acuerdo por la comisión mixta, cuya composición y funciones se precisan en el artículo 5.

Los objetivos de estos programas se inscribirán en el marco de los planes de desarrollo de X así como en los planes que figuran en el artículo 2.

Además, los programas indicativos de cooperación se situarán en los sectores y temas citados en el artículo 3 y velarán por:

- el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de gestión, concediendo un papel más importante a la gestión y ejecución locales,
- la viabilidad técnica y financiera tras el cese de la contribución belga,
- la utilización de una forma de ejecución de los programas eficaz y eficiente de forma que el poder de decisión esté, en el mayor grado de cercanía posible, en manos de los grupos a los que van dirigidos dichos programas.

## **Art. 5. Comisión mixta.**

Una comisión mixta compuesta por representantes de las dos Partes validará o definirá los programas indicativos de cooperación especificados en el artículo 4. Se ocupará del seguimiento y evaluación de su puesta en práctica e introducirá, si fuera necesario, los cambios necesarios.

La comisión mixta se reunirá a nivel ministerial al menos una vez cada tres años y, si una de las Partes así lo solicitará, todos los años al nivel de representación apropiado, de forma alterna en Bélgica y en (el territorio X).

## **Art. 6. Prestaciones de cooperación.**

§1 Los programas indicativos de cooperación se plasmarán en prestaciones de cooperación específicas.

En todas las prestaciones, la contribución del Reino de Bélgica podrá abarcar la cooperación técnica, actividades de formación o estudios y donaciones en especie o en dinero. Estas últimas donaciones podrán revestir la forma de ayuda presupuestaria, préstamos, participaciones, reducción de las deudas o un compendio de todo.

§2 Todas las prestaciones de cooperación se prepararán, planificarán y se pondrán en práctica siguiendo un ciclo integrado de gestión articulado en torno a los objetivos y compuesto de cuatro fases: identificación, formulación, puesta en práctica y evaluación.

§3 La identificación de las prestaciones de cooperación resultará de un proceso de consulta realizado por ambas Partes.

A X incumbirá la responsabilidad final de la identificación.

§4 Con el fin de garantizar su adecuación a las capacidades y necesidades de los beneficiarios, todas y cada una de las prestaciones de cooperación deberán contar con la participación activa de los mismos. Para ello, se crearán estructuras mixtas de concertación local.

§5 Un convenio específico, suscrito entre las dos Partes antes del comienzo de la etapa de puesta en práctica, constituirá la base jurídica de las prestaciones de cooperación.

En dicho convenio se precisarán principalmente los siguientes puntos, en función del tipo de cooperación escogido:

- los objetivos,
- los mecanismos y plazos de puesta en marcha,
- si fuera necesario, las reglas de utilización y transferencia de fondos,
- si fuera necesario, las reglas de compra y transferencia de equipos,
- los derechos, las responsabilidades y obligaciones de todos los participantes,
- las modalidades de creación de relaciones, de seguimiento y de control,
- las características y términos o condiciones de referencia de la estructura mixta de concertación local de las prestaciones de cooperación.

### **Art. 7. Órganos de ejecución.**

§1 *[Los órganos de ejecución de X, su autoridad, las eventuales misiones o mandatos especiales a cargo de sus representantes]*

§2.

1° Para la ejecución general del presente convenio, la parte belga estará representada por la embajada de Bélgica en [...].

En dicha embajada, el Agregado/ Consejero *[adaptación del título según los casos]* de Cooperación Internacional es el responsable de todas las cuestiones de cooperación al desarrollo.

2° En principio, la parte belga confiará de forma exclusiva la realización de sus obligaciones en las fases de formulación y puesta en práctica estipuladas en el artículo 6 §2 a la "Cooperación Técnica Belga" (CTB), sociedad anónima de derecho público belga con fines sociales.

La parte belga firmará con la CTB convenios en los que la CTB se comprometerá a respetar los acuerdos específicos recogidos en el artículo 6 §5.

3° Si la naturaleza de las prestaciones de cooperación así lo exige, su ejecución se puede confiar, ya sea por parte del ministro responsable de la cooperación o por parte de la CTB, a organismos especializados.

4° En algunos casos y previa notificación del Agregado/Consejero *[adaptación del título según los casos]* de Cooperación Internacional a la Parte X, se podrá encomendar la identificación de una prestación de cooperación a la CTB.

### **Art. 8. Privilegios e inmunidades.**

1° Para la ejecución del presente convenio, el representante residente y sus agentes auxiliares contratados en Bélgica, siempre y cuando no sean de nacionalidad de X, disfrutarán, en principio, de los mismos privilegios e inmunidades de los que puede gozar el personal administrativo y técnico de los cargos diplomáticos y consulares.

2° Para la ejecución del presente convenio, cualquier experto que no sea de nacionalidad de X disfrutará de los mismos privilegios e inmunidades que los expertos técnicos de Naciones Unidas.

Más concretamente, podrá importar o comprar, en franquicia de derechos, un vehículo, muebles y artículos para uso personal y para el disfrute de la familia que viva con él.

Su salario y honorarios no se gravarán en el territorio de X.

No obstante, cuando así lo solicite, deberá cotizar a la Seguridad Social de conformidad con la legislación belga o de X.

3° Los bienes muebles e inmuebles de la representación de la CTB, los equipos y servicios locales importados o comprados así como las transferencias de fondos *[incluyanse cuando sea necesario]* en el marco del presente convenio general o de un convenio específico resultante, serán exonerados del pago de tributo.

### **Art. 9. Control y evaluación.**

Las Partes tomarán todas las medidas administrativas y presupuestarias necesarias para lograr los objetivos de los convenios específicos emanantes del presente convenio general.

Para estos efectos, las partes procederán, juntas o por separado, a los controles y las evaluaciones, tanto internos como externos, que estimen oportunos. Ahora bien, ambas partes informarán a la otra parte de los controles y evaluaciones realizados por separado.

### **Art. 10. Litigios.**

Los litigios resultantes de la aplicación del presente convenio general y de sus medidas de ejecución se resolverán mediante negociaciones bilaterales. Aquellos litigios no solucionados serán sometidos a los procedimientos previstos en la Carta de Naciones Unidas.

### **Art. 11. Duración y anulación.**

El presente convenio general tiene una duración indefinida.

Ambas Partes pueden solicitar su anulación en todo momento previa notificación a la otra parte. La anulación es efectiva pasados seis meses.

Esta anulación no se aplica automáticamente a los convenios específicos u otros actos bilaterales regidos por el presente convenio general. Para invalidarlos se necesita una anulación específica.

### **Art. 12. Entrada en vigor y medidas de transición.**

El presente convenio general entrará en vigor el primer día del mes siguiente a la notificación proveniente de la última Parte a la primera del cumplimiento de todos los procedimientos internos requeridos para su entrada en vigor.

*[En este caso]* El presente convenio general sustituirá en esa fecha al convenio general [...]

No obstante, las prestaciones de cooperación en curso en la fecha de entrada en vigor del presente convenio general no se verán interrumpidas en virtud de las disposiciones previstas en los acuerdos que los rigen.

*[Este artículo puede ser superfluo o deberá adaptarse a la situación particular de X]*

### **Art. 13. Notificaciones.**

Cualquier notificación relativa a la ejecución del presente convenio general y de los convenios específicos resultantes, será, salvo existencia de una disposición particular, comunicada a las direcciones que figuran a continuación. Cualquier modificación a este respecto será comunicada por las vías diplomáticas pertinentes.

- Para X: .....
- Para el Reino de Bélgica:

EN TESTIMONIO DE LO CUAL, las dos Partes han firmado el presente convenio general.

Escrito en *[lugar]*, el *[fecha]* en dos ejemplares originales, cada uno de ellos en *[inglés, francés, neerlandés]* y todos ellos dando fe.

*[Eventualmente: El texto en francés será la referencia en caso de que existieran interpretaciones divergentes]*

Por el Reino de Bélgica,  
[...]

Por X  
[...]

## Programme indicatif de coopération (PIC)

### **1. Définition et utilisation.**

Le programme indicatif de coopération (PIC) est un document cohérent dans lequel la Belgique et le pays partenaire, en consultation à un niveau de décision, fixent les objectifs, les contenus sectoriel et thématique, la durée et le budget du programme qu'ils souhaitent réaliser ensemble.

Le terme "indicatif" dans le nom signifie qu'il s'agit d'un programme global, servant de ligne directrice pour l'identification des prestations de coopération individuelles.

Le PIC sert aussi de document de référence à la coopération indirecte et multilatérale dans le pays concerné, plus précisément afin d'assurer la cohérence interne Belge et si possible en complémentarité avec les programmes de la coopération bilatérale directe.

A cette fin, le PIC approuvé (et éventuellement amendé) est distribué par D10 parmi tous les services du Ministère. D10 le transmet aussi à la CTB (Contrat de Gestion Art. 5, §1, 4ième point).

Le PIC trouve son origine dans le PRIMA (4) et le Contrat de Gestion (Introduction, point 1, 5 ième al.; Art. 4, 5°; art. 5 §1, 2e et 3e al.; art. 6; art. 9, §1; art. 26 et 27).

## **2. Origines.**

Le PIC est le résultat de :

- la politique de développement du pays partenaire, telle que décrite dans son plan national, ses plans sectoriels, Poverty Reduction Paper, propositions de projets et similaires;
- la Convention générale entre la Belgique et le pays partenaire;
- la politique de coopération de la Belgique , telle que décrite dans la note de politique du Secrétaire d'Etat, la note de stratégie du pays concerné, les notes de stratégie sectorielles et thématiques.

En plus, le PIC doit tenir compte, pour autant qu'ils se présentent, des éléments suivants :

- les programmes de coopération des autres donateurs et leur coordination;
- les propositions de groupes cibles potentiels;
- les leçons du passé, suite au monitoring et l'évaluation des prestations de coopération en cours ou terminées.

La réalisation du PIC est un processus progressif durant lequel tous ces éléments sont intégrés au fur et à mesure. Ce processus est décrit dans le point 4 ci-après.

### 3. Contenu.

Le PIC contient au moins les éléments suivants :

1. l'objectif global du PIC, tel qu'il est déduit des documents et de la concertation bilatérale qui en sont à la base. Ce point est une déclaration de programme commune, dans laquelle des objectifs globaux tel que lutte contre la pauvreté, qualité de la coopération et autres sont soulignés;
2. pour tous les secteurs et thèmes qui sont repris dans le PIC, une description des programmes partiels. Cette description contient pour chacune de ses parties au moins :
  - les objectifs (sectoriels/thématiques);
  - les conditions de politique qui doivent être remplies afin de réaliser cette partie du programme.
  - (si pertinent) la(les) localisation(s);
  - les date de début et de fin ;
  - (si pertinent) des indications concernant le mode d'exécution ;
  - une estimation du budget que les partenaires comptent y consacrer.
3. le budget global du PIC ;
4. la durée totale, sauf exception, le PIC sera un programme d'au moins 4 à 5 ans qui, en principe, est ajusté chaque année ;
5. (éventuellement) la périodicité de révision du PIC.

En plus, le PIC fait distinction entre les parties du programme qui

- sont en exécution et doivent être modifiés éventuellement ;
- se trouvent à différents stades de préparation (identifiés, formulés) ;
- n'ont pas encore démarré.

### 4. L'Elaboration du PIC.

Comme susmentionné, le PIC se réalise au fur et à mesure. Les étapes principales de ce processus sont :

- l'orientation de la politique;
- la pré-programmation;
- la concertation en matière de la politique.

#### 4.1. l'orientation de la politique.

L'orientation est une phase politique qui a lieu sous la direction directe du Secrétaire d'Etat (et/ou de son cabinet).

Le résultat de l'orientation de la politique est une note du Secrétaire d'Etat, dans laquelle il décrit pour le pays partenaire concerné et pour une première période de programme :

- les thèmes et secteurs prioritaires;
- l'enveloppe budgétaire disponible ;
- d'éventuelles indications concernant le mode d'exécution ;
- des indications pour le déroulement de la pré-programmation et de la concertation politique (dates, termes de référence).

Dans des pays partenaires où il y a un programme de coopération en cours et y où il n'y a pas de problèmes majeurs de politique, l'orientation de la politique se fera sous forme de concertation orale entre le Secrétaire d'Etat, ses collaborateurs, la DGCI et l'Attaché.

Dans des pays où la situation politique pose des problèmes<sup>9</sup>, dans de nouveaux pays partenaires<sup>10</sup> et là où le Secrétaire d'Etat désire modifier substantiellement la politique de coopération, une mission d'orientation politique sera organisée.

---

<sup>9</sup> Par exemple la région des Grands Lacs

Une MISSION D'ORIENTATION POLITIQUE se fait sous direction d'un collaborateur du cabinet, désigné par le secrétaire d'état. Elle a pour but de vérifier les points communs entre les priorités politiques belges d'un côté et des priorités et nécessités du pays partenaire de l'autre.

Elle tient des discussion exploratoires avec :

- le gouvernement du pays partenaire ;
- les représentants de la société civile ;
- les autres acteurs de la coopération internationale.

Elle est préparée par la DGCI et l'Attaché. Ceux – ci préparent l'information de base concernant le pays et les autres donateurs et organisent les contacts.

*Vu le type de mission, la CTB n'y participe pas, bien qu'il soit évident qu'il y ait des contacts avec son Représentant Résident.*

#### 4.2. La pré-programmation.

Durant la pré-programmation, l'orientation de la politique est développée sous la direction de la DGCI.

Le résultat de la pré-programmation est un projet de PIC, qui constituera la base des concertation formelles qui en suivront.

Comme premier pas de la pré-programmation, l'Attaché élabore un premier projet de PIC sur base de :

- l'apport du pays partenaire, pour lequel il intervient lui-même de façon proactive ;
- l'orientation politique défini par la note du Secrétaire d'Etat ;
- l'avis informel du représentant résident de la CTB .

L'Attaché transmet le premier projet de PIC à D10, qui – via le Forum Interdirectionnel (FID) – assure la coordination du contenu en concertation avec les autres services de la DGCI, DGB et/ou DGP<sup>11</sup>. Il est avant tout important de tenir compte des leçons du passé, résultats de l'évaluation et monitoring et de les intégrer dans le projet de PIC.

Si nécessaire, le projet de PIC est finalisé durant une mission de pré-programmation.

Une mission de pré-programmation se tient sous la direction d'un fonctionnaire de la DGCI ou de l'Attaché (suivant celui qui est le plus haut gradé, sauf autre décision du Secrétaire d'Etat). Le Cabinet du Secrétaire d'Etat y est représenté. La CTB participe à la mission de pré-programmation, en principe dans la personne du représentant résident. La pré-programmation a pour but de finaliser le projet de PIC. Eventuellement, s'il est possible de combiner les deux processus dans le temps, la mission de pré-programmation se concerte aussi avec le pays partenaire sur la deuxième partie de la note de stratégie\*.

D10 demande aussi l'avis formel de la CTB (Contrat de Gestion Art. 5, §1, 2e al.) et veille à ce que la CTB transmette cet avis dans les délais conforme aux normes (Contrat de Gestion Art. 6, §1).

Après accord du Secrétaire d'Etat, le projet de PIC définitif servira de référence à la concertation politique.

#### 4.3. La concertation politique.

---

<sup>10</sup> Par exemple le Bangla Desh, la Mozambique

<sup>11</sup> La tendance existe d'impliquer les partenaires de la coopération indirecte à la préparation du PIC. Bien qu'il n'existent pas pour cela pour le moment de canaux formels, les contacts avec ces partenaires doivent être encouragés durant l'orientation de la politique et la pré-programmation.

Le résultat de la concertation politique est le PIC, approuvé de façon formelle par le pays partenaire et la Belgique. En général, le PIC se présentera sous forme d'une annexe au procès verbal de la concertation politique, souscrit par les deux partenaires.

La concertation politique se fait normalement durant la Commission Mixte, qui est une concertation bilatérale au niveau de dirigeants politiques : Ministres ou Secrétaires d'Etat. Participent de plus à la Commission Mixte de la part de la Belgique :

- le(s) collaborateur(s) du cabinet du secrétaire d'état;
- l'Ambassadeur et l'Attaché;
- la DGCI;
- la CTB.

Si le ministre ou le secrétaire d'état se font représenter par des membres du cabinet, l'Administration ou l'ambassade, les décisions de la concertation politique devront être approuvées par l'autorité politique. Dans ce cas, il est préférable de ne pas utiliser le terme Commission Mixte.

En fonction de l'état du programme de coopération avec le pays partenaire concerné, la concertation politique :

- discutera le projet de PIC, l'adaptera éventuellement et l'approuvera;
- discutera des éléments du PIC en cours et le réorientera si nécessaire.

Eventuellement, s'il est possible de combiner les deux processus dans le temps, la deuxième partie de la note de stratégie\* est discutée avec le pays partenaire. Cependant, ce dernier n'a pas l'obligation d'y donner son accord formel.

## **Troisième Partie**

**Constituants du Cycle de gestion "PRIMA".**

## Examen de la recevabilité d'une proposition de prestation de coopération

### **Concept**

L' examen de la recevabilité d'une proposition de prestation est l'activité de l'Attaché (CF. CG Art. 9 §1<sup>er</sup>; Prima 8 ) qui consiste à vérifier si cette proposition est compatible avec :

- le programme indicatif établi avec le pays partenaire, tel qu'éventuellement adapté lors de commissions mixtes;
- les montants budgétaires dont la disponibilité a été annoncée, par l'autorité compétente ou son représentant mandaté, en faveur du pays ou de la région concernée.

Remarque : la proposition de prestation peut avoir été transmise à l'Attaché :

- officiellement (note verbale) par le Ministère des Affaires Etrangères du pays partenaire ou
- officieusement par un Ministère technique / Institution / du pays partenaire pour qu'il donne un avis ou encore
- par le Ministre belge qui à la Coopération dans ses attributions.

Seules les propositions de prestations de coopération transmises officiellement ou par le Ministre belge qui à la Coopération dans ses attributions feront l'objet d'un examen formel de recevabilité.

Attention: le fait qu'une prestation de coopération est jugée recevable ne signifie nullement que la Belgique accepte son financement. Il y a lieu d'éviter toute confusion sur ce point auprès du pays partenaire.

### **Résultat**

L'acceptation ou le refus, justifiés, d'une proposition de prestation de coopération.

### **Mode de réalisation**

- Réception d' une proposition de prestation de coopération (voir remarque ci-dessus). Ouverture physique du dossier de la prestation de coopération.
- Formulaire (modèle informatisé de fiche signalétique d'une prestation) à compléter.
- Examen de la proposition en concertation avec les autres membres de l'ambassade: est-elle en adéquation avec le programme indicatif, les disponibilités budgétaires ?
- Information de la DGCI (D10, service géographique) en communiquant la fiche par E-Mail.

Délai : le Contrat de Gestion oblige l'Attaché de statuer dans les 10 jours ouvrables de la recevabilité de la prestation<sup>12</sup>.

1. La proposition n'est pas jugée recevable par rapport au programme indicatif :  
L'Attaché clôture le dossier , il motive la non recevabilité de la prestation (motivation à joindre au dossier) et communique celle-ci au partenaire, à la DGCI et au chef de poste.

---

<sup>12</sup> Tous les délais mentionnés dans ce chapitre sont ceux imposés par le Contrat de gestion.

- 2 La proposition est jugée recevable par rapport au programme indicatif, mais elle n'est encore qu'au stade d'idée de prestation, sans identification (Cf. Prima12). Plusieurs cas peuvent se produire.
- 2.1. *s'il est évident que la prestation dépassera les possibilités budgétaires ou que l'idée de prestation est accompagnée d'une estimation financière qui dépasse les possibilités budgétaires, l'Attaché clôture le dossier, il motive la non recevabilité de la prestation (motivation à joindre au dossier) et communique celle-ci au partenaire, à la DGCI et au chef de poste.*
- 2.2. *si la proposition de prestation est accompagnée d'une estimation financière qui ne dépasse pas les possibilités budgétaires ou, tout simplement, qui n'est pas accompagnée d'estimation financière et que :*
- 2.2.1. *le pays partenaire dispose d'un fonds d'études\* (Cf. Prima13) : L'initiateur de la proposition (Cf. Prima11 & 13) soumet une proposition d'étude au Directeur du fonds.*

Après réception de l'étude d'identification, l'Attaché et le pays partenaire confronteront alors la proposition identifiée par rapport aux disponibilités budgétaires.

La proposition peut être jugée financièrement réalisable auquel cas elle sera soumise à l'examen de la pertinence par la structure mixte de concertation locale, ou financièrement irréalisable auquel cas l'Attaché examinera avec le pays partenaire les possibilités d'un ajustement budgétaire ou notifiera le partenaire de l'abandon de la proposition (+ exposé des motifs).

- 2.2.2. le pays partenaire ne dispose pas d'un fonds d'études :
- 2.2.2.1. L'Attaché, en accord avec le pays partenaire, peut confier cette étude à la CTB (CF. CG Art. 9, §3 ,Art. 10 & Prima 13). Cette étude sera imputée sur un crédit local géré par l'Attaché. Dans ce cas, les termes de référence de l'étude d'identification sont établis par l'Attaché (sans l'assistance de la CTB), en concertation avec le pays partenaire.

L'Attaché notifiera ensuite au représentant local de la CTB :

- la proposition de prestation de coopération et les termes de référence de l'étude d'identification précisant, les obligations à respecter par la CTB en vue de sa réalisation conformément à l'article 8 du contrat de gestion;
- le délai de réalisation et de communication de l'étude d'identification;
- une demande de remise d'offre de prix.

Dans les 20 jours ouvrables de la notification, la CTB notifie à l'Attaché:

- soit son refus formellement motivé de réaliser l'étude d'identification,
- soit son offre de prix, sur la base d'une estimation des coûts réels, valant acceptation des termes de référence et du délai de réalisation et de communication de l'étude d'identification.

Dans les 10 jours ouvrables de la notification de l'offre de prix par la CTB, l'Attaché notifie à la CTB son acceptation ou son refus formellement motivé.

Durant ce délai, l'Attaché et la CTB négocient, le cas échéant, l'offre de prix, le délai de réalisation et de communication et les termes de référence de l'étude d'identification.

En cas d'accord, l'Attaché établit alors une convention d'attribution entre l'Etat et la CTB.

Le monitoring de l'étude d'identification est réalisé par l'Attaché.

Après réception de l'étude d'identification, l'Attaché et le pays partenaire confronteront alors la proposition identifiée par rapport aux disponibilités budgétaires.

La proposition peut être jugée financièrement réalisable auquel cas elle sera soumise à l'examen de la pertinence par la structure mixte de concertation locale, ou financièrement irréalisable auquel cas l'Attaché examinera avec le pays partenaire les possibilités d'un ajustement budgétaire ou notifiera le partenaire de l'abandon de la proposition (+ exposé des motifs).

2.2.2.2. en cas de refus, formellement motivé, par la CTB de réaliser cette étude ( CF. CG Art 10, §2 ), ou à défaut d'accord entre l'Attaché et la CTB (CF. CG Art. 10, § 3), l'Attaché fait rapport à la DGCI et demande l'autorisation de confier cette étude à des tiers sur le crédit local géré par l'Attaché.

La DGCI ou l'Attaché pourront faire réaliser l'étude exploratoire par un tiers dans le respect de la loi du 24 décembre 1993 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services.

Le monitoring de l'étude d'identification est réalisé par l'Attaché.

Après réception de l'étude d'identification, l'Attaché et le pays partenaire confronteront alors la proposition identifiée par rapport aux disponibilités budgétaires.

La proposition peut être jugée financièrement réalisable auquel cas elle sera soumise à l'examen de la pertinence par la structure mixte de concertation locale, ou financièrement irréalisable auquel cas l'Attaché examinera avec le pays partenaire les possibilités d'un ajustement budgétaire ou notifiera le partenaire de l'abandon de la proposition (+ exposé des motifs).

3. La proposition est jugée recevable par rapport au programme indicatif et elle a *déjà* fait l'objet d'une *identification*

Dans le cas où une identification, éventuellement établie par le pays partenaire ou par une (d')autre(s) agence(s), est annexée à la proposition, l'Attaché et la pays partenaire (Cf. Prima12 & 13) apprécient si cette identification couvre bien toutes les exigences belges, sinon comment y remédier :

*Confrontation du coût estimé de la prestation aux disponibilités budgétaires.*

3.1. La proposition *dépasse les disponibilités budgétaires prévues* : clôture du dossier + justification et information officielle du partenaire de l'impossibilité de prise en compte de la proposition de prestation.

3.2. La proposition *est jugée comme étant réalisable d'un point de vue budgétaire* :

3.2.1. cette identification a été réalisée *conformément* aux exigences du *format de base d'une identification* (Cf. Prima13 & 15) en vigueur à la DGCI : constitution d'une structure mixte de concertation et poursuite vers la phase d'appréciation de la pertinence

3.2.2. cette identification n'est *pas conforme aux exigences du format de base d'une identification* (Cf. Prima13 & 15) *ou est incomplète* , mais elle peut être "retravaillée" aisément avec l'aide de l'Attaché (Cf. Prima13 ):

- soit l'Attaché engage localement l'aide nécessaire, payée sur le crédit local géré par l'Attaché,
- soit prend contact, via le secrétariat du FID, avec la DGCI pour l'envoi en mission d'un expert de la DGCI en vue de finaliser ou apporter les modifications nécessaires à l'identification reçue (Cf. Prima14) .

3.2.3. la proposition de prestation est accompagnée d'une identification qui n'est *pas conforme aux exigences du format de base d'une identification* ( Cf. Prima13 & 15) *ou est incomplète*, ce cas se confond avec le cas 2.2. "la proposition est accompagnée d'une estimation financière qui ne dépasse pas les possibilités budgétaires ou, tout simplement, qui n'est pas accompagnée d'estimation financière"

## Appréciation de la pertinence pour le développement

### 1. Définition.

L'appréciation de la pertinence constitue la dernière étape de la phase d'identification. Elle s'effectue sur la base du rapport d'identification\* et au moyen des sept (groupes de) critères du cycle PRIMA (point 18) repris ci-dessous.

La pertinence d'une prestation de coopération est jugée positive dans la mesure où celle-ci répond effectivement aux critères suivants:

- elle contribue au renforcement des capacités locales institutionnelles et de gestion;
- elle a une faisabilité financière et une rentabilité financière potentielle;
- elle a un impact économique et social et contribue à la lutte contre la pauvreté;
- elle est viable politiquement, culturellement et techniquement;
- elle respecte l'environnement;
- elle prévoit une procédure d'exécution efficace;
- elle contribue au rééquilibrage des droits et des chances respectifs des hommes et des femmes, à la démocratisation et à la bonne gestion;

et pour autant que tous ces critères soient pertinents.

Le poids relatif de chacun de ces sept (groupes de) critères n'a pas été établi. La structure mixte de concertation locale (SMCL\*) doit par conséquent déterminer et argumenter elle-même ce poids relatif dans son rapport d'appréciation. Cette flexibilité s'avère indispensable, non seulement parce que certains critères ne seront parfois pas pertinents mais surtout parce que le mode d'appréciation doit être adapté à la situation spécifique de chacun des pays partenaires. Elle confère dans le même temps une responsabilité vitale à la SMCL puisque ces différentes pondérations pourront bien entendu induire des résultats complètement différents.

Il convient aussi de souligner que ces critères sont susceptibles d'évoluer dans le temps, en particulier en fonction de la politique changeante du CAD et de l'OCDE en la matière.

Au terme de la phase d'identification, l'Attaché et la SMCL disposent d'informations incomplètes sur les prestations de coopération. (Cf. le chapitre consacré au cadre logique, page 4). Il leur incombe pourtant d'en apprécier à ce moment la pertinence pour le développement.

### 2. Résultat.

Le résultat de l'appréciation de la pertinence est notifié dans un rapport où la SMCL approuve ou rejette la prestation de coopération. La SMCL est censée rédiger elle-même ce rapport, mais l'Attaché peut de toute évidence, le cas échéant, jouer un rôle proactif à cet égard. Au besoin, il pourra demander l'assistance d'un expert de la DGCI.

Le rapport respectera dans la mesure du possible le schéma de la liste de contrôle reproduite au paragraphe 3. Chaque question doit avoir pour réponse:

- «oui»;
- «non»; ou
- «une réponse ne peut être donnée au vu de l'état d'avancement du dossier d'identification concerné».

Une argumentation concise est fournie pour chaque réponse (maximum 1 page). Les questions n'ayant pas reçu de réponse sont explicitement mentionnées, afin de ne pas être omises lors de la formulation. (La CTB refera, complétera et/ou modifiera par ailleurs l'appréciation de la pertinence dans son rapport de formulation, de sorte à ce que la formulation débouche sur une appréciation globale adaptée de la pertinence pour le développement de la prestation de coopération).

L'Attaché communique le rapport, qui comportera un résumé de maximum 1 page ainsi que, de préférence, ses propres commentaires, à la DGCI (D10). Ces commentaires se rapporteront en particulier aux sujets insuffisamment ou non traités par la SMCL, celle-ci n'étant en effet pas toujours en mesure d'examiner tous les critères avec le même soin.

Dans le cas d'un résultat d'appréciation positif, la DGCI se chargera du traitement ultérieur du dossier (cf. chapitre D10). Dans le cas contraire, la proposition sera annulée et il incombera au pays partenaire de procéder éventuellement à la formulation d'une nouvelle proposition ou à une modification de l'identification.

### **3. Les critères d'appréciation.**

#### **3.1. Renforcement des capacités locales institutionnelles (institution building) et de gestion (capacity building).**

##### **Définition du concept:**

Une prestation de coopération doit avoir un impact durable, non limité dans le temps. Ses effets devront donc avoir un solide ancrage institutionnel et être à même de renforcer à plus long terme les capacités de gestion du pays partenaire, de l'institution concernée et/ou du groupe cible.

Un des axes principaux de ce renforcement a trait à la formation (capacity building).

##### **Questions d'appréciation:**

La ou les institutions concernées par la prestation de coopération sont-elles capables et disposées à l'intégrer?

La prestation de coopération aura-t-elle pour effet de renforcer l'institution où elle sera intégrée; en d'autres termes, engendrera-t-elle une politique, une réglementation, des méthodes de gestion, etc. meilleures et mieux adaptées?

La prestation de coopération assurera-t-elle une formation suffisante aux cadres dirigeants nationaux concernés de sorte qu'ils soient en mesure de mieux gérer et diriger l'institution où sera mise en oeuvre la prestation de coopération?

Les cadres formés par la prestation de coopération continueront-ils à remplir leur fonction lorsque le projet prendra fin?

#### **3.2. Faisabilité financière et rentabilité potentielle.**

##### **Définition du concept:**

La faisabilité et la rentabilité financières concernent le microniveau: la prestation de coopération, ou l'institution ou la population concernée. Si l'examen de la rentabilité future des projets et entreprises a fait l'objet d'une vaste littérature, il semble toutefois peu probable que l'identification puisse aller au-delà d'une première analyse approximative. Pour qu'une prestation soit rentable, les bénéfices additionnels escomptés doivent être supérieurs aux frais additionnels escomptés.

Qu'une prestation de coopération doive à ses débuts être financée par des tiers ne constitue pas un problème, mais ce financement externe doit disparaître à terme, soit parce que le développement est suffisamment amorcé et permet l'autofinancement, soit parce qu'une institution s'est déclarée disposée et capable d'en assumer la subsidiation durable.

##### **Questions d'appréciation:**

La prestation de coopération est-elle financièrement rentable? Les bénéfices escomptés sont-ils supérieurs aux frais escomptés?

En d'autres termes, l'entreprise, le projet ou l'activité sera-t-il ou elle en mesure de s'autofinancer dans un délai raisonnable?

Si tel n'est pas le cas, y a-t-il une institution qui se déclare capable et disposée à en assurer la subsidiation durable?

#### **3.3. Impact économique et social, contribution à la lutte contre la pauvreté.**

##### **Définition du concept:**

L'impact est considéré ici au niveau macro-économique: impact de la prestation de coopération sur l'économie nationale, et plus concrètement sur le produit intérieur brut (PIB), sur un de ses secteurs, sur la balance des paiements, sur les finances publiques et/ou sur l'emploi.

Lors de l'identification, la méthode la plus aisée pour mesurer l'impact social consiste probablement à examiner l'impact sur *l'indicateur du développement humain* (IDH), l'indicateur du développement social le plus manifeste.

Mais cela ne suffit pas: la croissance de la richesse doit de plus être répartie de telle sorte que les plus démunis du pays concerné soient les premiers à en profiter directement ou indirectement.

**Questions d'appréciation:**

La prestation de coopération a-t-elle un impact positif sur le PIB? Sur la balance des paiements? Sur les finances publiques? Sur l'IDH?

La prestation de coopération cible-t-elle la partie la plus démunie de la population? Est-elle mise en oeuvre dans la région la plus pauvre?

La prestation de coopération renforcera-t-elle le leadership local? A-t-elle recours, dans la mesure du possible, aux techniques participatives? Renforcera-t-elle la confiance en soi de la population concernée?

La prestation de coopération renforcera-t-elle les capacités du pays partenaire en matière de lutte contre la pauvreté?

**3.4. Viabilité politique, culturelle et technique.****3.4.1. Viabilité politique.****Définition du concept:**

La prestation de coopération étant une initiative du gouvernement du pays partenaire, il est logique de supposer que celui-ci y souscrit. Pourtant, il se peut que l'identification concrète de la prestation telle que soumise au gouvernement ne s'écarte en fait de l'idée que celui-ci s'en était faite à l'origine. Il se peut aussi que le gouvernement n'ait pas correctement évalué les conséquences en amont ou en aval du projet (cf. les conditions externes) et qu'il ne fasse dès lors machine arrière. Le projet peut enfin aussi provoquer des dissensions entre les autorités centrales et décentralisées ou entre les différents groupes sociaux concernés.

**Questions d'appréciation:**

La prestation de coopération et les institution(s) et groupe(s) concernés continueront-ils à bénéficier d'un support politique et social suffisant pour atteindre durablement les objectifs fixés?

**3.4.2. Viabilité culturelle.****Définition du concept:**

Chaque prestation de coopération induit des changements. Or, ces changements ont inévitablement un impact: il se peut qu'ils s'opposent à ou qu'ils soient freinés par les rapports de force, valeurs, motivations ou espérances existant dans la communauté.

Certains facteurs sociaux et culturels peuvent par ailleurs aussi faciliter la réalisation de la prestation de coopération. Enfin, la conception et le mode d'exécution de la prestation auront également un impact - positif ou négatif - en la matière.

**Questions d'appréciation:**

Quelle est la faisabilité de la prestation de coopération, compte tenu des rapports de force, valeurs, motivations et espérances des groupes concernés?

Les groupes concernés disposent-ils d'un pouvoir de décision suffisant pour assurer que les problèmes ou opportunités surgissant à cet égard soient pris en compte lors de la mise en oeuvre?

Les institutions et groupes concernés par la prestation de coopération accepteront-ils les changements sociaux et culturels prévus?

Les rapports de force, valeurs, motivations ou espérances existants insuffleront-ils éventuellement un nouveau dynamisme à la prestation de coopération?

**3.4.3. Viabilité technique.****Définition du concept:**

Il ne sert à rien d'introduire des techniques nouvelles ou améliorées, si les groupes concernés ne sont pas capables, pour quelque raison que ce soit, de les utiliser et d'en assurer l'entretien.

**Questions d'appréciation:**

Les institutions et groupes concernés par la prestation de coopération pourront-ils intégrer et gérer les techniques améliorées?

Pourront-ils assurer l'entretien requis? Bénéficieront-ils éventuellement d'une formation à cet effet?

La distribution des éventuelles pièces de rechange est-elle organisée?

### **3.5. Respect de l'environnement.**

#### **Définition du concept:**

L'utilisation impropre de l'environnement et des richesses naturelles constitue une atteinte permanente non seulement à ces richesses, mais à terme aussi aux chances de survie et de développement de la communauté.

#### **Questions d'appréciation:**

La prestation de coopération a-t-elle des effets positifs sur l'environnement ou sur l'état de santé des personnes concernées? S'il se peut qu'elle ait des effets négatifs, des mesures suffisantes ont-elles été prises en vue de les contrecarrer?

La prestation de coopération confie-t-elle la gestion de l'environnement et des richesses naturelles aux groupes et institutions concernés?

### **3.6. L'efficacité de la procédure d'exécution.**

#### **Définition du concept:**

Ce concept touche essentiellement à la conception et à l'organisation interne de la prestation de coopération proprement dite. Une procédure d'exécution est efficace lorsqu'elle conduit effectivement à la réalisation des objectifs.

#### **Questions d'appréciation:**

- La logique interne du cadre logique est-elle correcte:
- la réalisation de l'objectif spécifique, moyennant satisfaction des conditions externes, induit-elle réellement la réalisation de l'objectif général?
- la réalisation des résultats intermédiaires, moyennant satisfaction des conditions externes, induit-elle réellement la réalisation de l'objectif spécifique?
- la réalisation des activités, moyennant satisfaction des conditions externes, induit-elle réellement la réalisation des résultats intermédiaires?
- le rapport entre les moyens à prévoir, leur coût et les activités à réaliser est-il réaliste?
- Le calendrier d'exécution est-il réaliste?

Le mode de coopération proposé<sup>13</sup> est-il optimal au vu des circonstances concrètes? Incite-t-il le groupe cible à assumer la gestion? Donne-t-il autant que possible pouvoir de décision au groupe cible?

La prestation de coopération est-elle conçue de sorte à autoriser le monitoring et le suivi-évaluation?

La gestion des moyens financiers offre-t-elle suffisamment de garanties pour exclure tout abus?

### **3.7. Contribution au rééquilibrage des droits et des chances respectifs des hommes et des femmes, à la démocratisation et à la bonne gestion**

#### **3.7.1. Rééquilibrage des droits et des chances respectifs des hommes et des femmes**

##### **Définition du concept:**

Chaque communauté établit, explicitement ou non, une répartition des droits et devoirs entre les hommes et les femmes. Cette répartition évolue toutefois dans toutes les communautés. Même si elle n'exprime aucun jugement de valeur, notre politique vise essentiellement à orienter cette évolution vers une plus grande égalité entre les hommes et les femmes. Dans la plupart de nos pays partenaires, les femmes sont défavorisées en matière d'accès aux soins médicaux, à la formation, aux ressources économiques et à la participation au pouvoir politique.

---

<sup>13</sup> Le contrat de gestion énumère à l'article 7 les modes de coopération les plus courants: « les programmes et projets de développement mis en oeuvre, le cas échéant en cogestion, avec un pays partenaire, les microprojets de développement mis en oeuvre en cogestion avec un partenaire local, les dons en numéraire, la constitution et la gestion de fonds de contrepartie, la coopération financière en ce compris les opérations d'aide en devises à la balance des paiements, les opérations d'aide budgétaire et d'allégement de la dette, les prêts et ouvertures de crédit, les bonifications d'intérêts relatifs aux prêts octroyés par des tiers, les cautionnements relatifs aux prêts octroyés par des tiers, la prise de participation, dans le respect de la loi, dans le capital de banques de développement ou d'entreprises, les actions en vue de soutenir le secteur privé, les programmes bilatéraux de bourses et de stages, l'aide d'urgence et l'aide de réhabilitation à court terme octroyées en vertu d'une décision du Conseil des ministres, l'aide alimentaire. »

**Questions d'appréciation:**

La prestation de coopération contribue-t-elle, au niveau aussi bien des objectifs que de son mode de réalisation (cf. paragraphe 3.6.), à faire évoluer la répartition des droits et devoirs entre les femmes et les hommes concernés vers une plus grande égalité?

La prestation de coopération améliore-t-elle, suivant le secteur auquel elle se rapporte, l'accès des femmes concernées aux soins médicaux, à la formation, aux ressources économiques et à la participation au pouvoir politique?

**3.7.2. La démocratisation****Définition du concept:**

La démocratisation est un processus éternellement inachevé. De plus, les concepts de « démocratie » et de « démocratisation » permettent différentes interprétations. Les donateurs doivent par conséquent faire preuve de prudence en la matière et ne pas imposer des conditions déraisonnables.

Toute prestation de coopération doit cependant contribuer à la mise en place d'une communauté au sein de laquelle tout un chacun - tant les enfants et les adultes que les personnes âgées, et tant les groupes majoritaires et minoritaires que les groupes de population issus de diverses régions et parlant différentes langues - jouisse d'un respect croissant et de chances de développement équitables.

**Questions d'appréciation:**

La prestation de coopération contribue-t-elle, au niveau aussi bien des objectifs que de son mode de réalisation (cf. paragraphe 3.6.), à la mise en place d'une communauté au sein de laquelle tout un chacun - tant les femmes, les hommes, les enfants et les adultes que les personnes âgées, et tant les groupes majoritaires et minoritaires que les groupes de population issus de diverses régions et parlant différentes langues - jouisse d'un respect croissant et de chances de développement équitables?

**3.7.3. La bonne gestion****Définition du concept:**

Le concept de « bonne gestion » fait lui aussi l'objet de définitions divergentes. Tout le monde s'accorde toutefois sur le fait qu'une partie des problèmes de développement résultent de la mauvaise gestion, visible ou non, des ressources nationales et internationales, au point que celles-ci bénéficient davantage à des causes privées et partiales qu'à l'intérêt général. Quoi qu'il en soit, la bonne gestion se rapporte à la façon dont le gouvernement gère ses ressources et prône au moins les principes suivants: la transparence, la responsabilisation, la participation, la légitimité et l'efficacité.

**Questions d'appréciation:**

La prestation de coopération contribue-t-elle à améliorer la façon dont le gouvernement gère ses ressources aux différents niveaux?

Accroît-elle, en particulier:

- la transparence (la façon dont sont gérées les ressources est-elle visible et contrôlable)?
- la responsabilisation (est-il possible d'interpeller les instances gouvernementales)?
- la participation (la population concernée est-elle associée aux décisions la concernant)?
- la légitimité (la gestion est-elle justifiée tant du point de vue social que juridique)?
- l'efficacité (la gestion vise-t-elle l'optimisation du rapport coûts-bénéfices)?

## **1. Concepts et références.**

### **1.1. Définition.**

Composante essentielle de la décentralisation et du concept "ownership", la structure mixte de concertation locale (SMCL) est un groupe qui accompagne la genèse d'une prestation de coopération, devenant une institution formalisée par la Convention spécifique. La SMCL est destinée à jouer, pendant la durée de la prestation, un rôle actif de suivi, de contrôle, et d'éventuelle réorientation.

Sa composition et son mode de fonctionnement ne seront généralement pas les mêmes dans le cadre de la préparation de la prestation que dans le cadre du monitoring de l'exécution.

La composition de cette structure limite les risques de confrontation grâce à son élargissement à divers types d'intérêts: d'une part les intérêts belges et d'autre part divers types d'intérêts locaux.

### **1.2. Textes de référence.**

Cette structure est prévue au contrat de gestion (CdG) art. 4, 3° et dans Prima 16, 17, 39.

Sa mise en place afin de garantir l'approche participative est prévue à l'avenir dans les Conventions générales de coopération\* (Art 6 §4 du modèle standard).

Sa composition, ses règles de fonctionnement, les mécanismes de prise de décision, ses compétences et son rôle pendant la mise en œuvre de la prestation sont déterminées cas par cas dans les Conventions spécifiques (CdG art.11,3.3°).

Cette structure a pour tâches :

- de statuer sur la pertinence des prestations de coopération proposées (CdG art. 9, §1, §2, §3, §4)
- pendant la mise en œuvre, de recevoir ou de demander des rapports de monitoring et de suivi-évaluation de la prestation, (CdG art. 15, §2,3e al et §3 al. 2)
- de contresigner le rapport final de la prestation (CdG art. 11,2.9°)
- de proposer de réviser la convention spécifique afin de réorienter certaines activités, (CdG art. 15,§4).

## **2. Mise en place de la structure mixte de concertation locale.**

Het is onmogelijk om voor het opzetten van een gemengde lokale overlegstructuur (GLOS) meer te geven dan enkele algemene principes. Het is immers een proces van "trial and error" waarbij de Attaché gebruik moet maken van al zijn bekwaamheid inzake intermenselijke relaties en al zijn inzicht in de lokale samenleving.

L'attaché, dès qu'il reçoit une proposition de prestation de coopération avec ou sans rapport d'identification, doit se préoccuper de constituer un groupe de parrainage de l'identification. C'est également à ce groupe que l'Attaché doit s'adresser pour choisir judicieusement, avec les autorités locales qui sont ses interlocuteurs habituels, qui inviter à un ou plusieurs ateliers participatifs de planification\*.

Ce groupe va devenir de plus en plus formel au moment de statuer sur la pertinence de la prestation puisque son rôle est mentionné dans la procédure de préparation de la prestation et dans le contrat de gestion.

C'est au plus tard dans la phase de la formulation qu'il faut définir la composition future de la structure pour les réunions formelles, son rôle précis, ses compétences et ses modalités de fonctionnement. Ces dispositions doivent figurer dans le projet de convention spécifique entre les deux pays, annexé à la formulation.

Son existence et son mode de fonctionnement détaillé, y compris sa présidence, doivent avoir été formalisés par la Convention spécifique pour ne pas devoir les négocier "à chaud", quand un problème survient dans la gestion de la prestation. Il faut en effet éviter que des débats sur son fonctionnement produisent des conflits nuisibles.

## **3. Composition de la structure mixte de concertation locale (SMCL).**

Sur la composition de la SMCL nous ne pouvons donner que des indications générales, car sa composition doit être adaptée aux situations locales, au type de prestation de coopération et la situation politique. En tout cas, dans le SMCL, les différents intérêts aussi bien du pays partenaire que de la Belgique.

Du côté du pays partenaire, il peut s'agir :

- du gouvernement centrale : ministères techniques concernés, ministère du plan, coopération internationale e.a. ;
- du gouvernement local : province, district, ... ;
- de l'institut ou groupement partenaire ;
- des représentants des bénéficiaires .

Du côté Belge, il peut s'agir :

1. de l'Etat, représenté par l'Attaché ;
2. de la CTB.

La direction de la prestation de coopération, n'en peut elle – même pas faire partie, par définition. Cependant, il est évident et utile de la faire participer aux réunion, en tant qu'adviser et pour réaliser le secrétariat en effectuant les procès verbaux.

Dans le cas de prestations de coopération, qui sont bien localisables, il est souvent recommandé d'organiser le SMCL à deux niveaux :

- un petit nombre de membres (spécialistes), près du lieu où est exécutée la prestation ;
- dans la capitale, la SMCL au complèt.

#### **4. Compétences de la SMCL.**

Durant la phase d'identification, la SMCL a pour tâche l'appréciation de la pertinence pour le développement.

Ensuite, la SMCL a comme compétences :

- le suivi de la formulation et la mise en œuvre de la prestation de coopération (pendant la mise en œuvre, ceci se fait sur base des rapports intérimaires et des rapports de monitoring et le suivi-évaluation) ;
- (éventuellement) approuver les programmes intermédiaires des prestations de coopération ;
- prendre l'initiative de la supervision de l'exécution et de la gestion de la prestation de coopération ;
- approuver le rapport final de la prestation de coopération et la cosigner ;
- (éventuellement sur proposition de la direction de la prestation de coopération) proposer la modification d'activités\* et/ou des résultats intermédiaires\*.

La SMCL doit se tenir strictement aux règles de jeu du cadre logique (voir Vademecum, "Le cadre logique", point 5). Ceci signifie :

- que ni la SMCL, ni ses membres peuvent intervenir directement dans la gestion de la prestation de coopération; puisque les activités et la réalisation des résultats intermédiaires font partie de la responsabilité de l'équipe du projet. La SMCL ne peut donc miner cette responsabilité ;
- que la SMCL ne peut proposer de modifier l'objectif global ou spécifique d'une prestation de coopération, car ceux – ci font partie de arrangement particulier. Au plus, la SMCL peut constater que l'objectif global ou spécifique ne sont plus pertinents et proposer aux gouvernements de modifier de substantiellement la prestation (via une révision de la convention spécifique). ou de l'arrêter.

Les compétences de la SMCL et la manière à laquelle elle les exerce doivent être spécifiés dans la convention spécifique\* et de la mise en œuvre\* par la CTB. Puisque la SMCL constitue un élément vital du "ownership", ses désision doivent être contraignants. Pour celà, les deux conventions doivent mentionner clairement comment les propositions de la SMCL pour modifier des activités et/ou des résultats

intermédiaires, si nécessaire, résulteront dans des amendements de la convention de mise en œuvre avec la CTB<sup>14</sup>.

## **5. Fonctionnement de la SMCL.**

Avant la signature de la convention spécifique, le fonctionnement de la SMCL peut être informel mais doit toujours respecter le caractère mixte et la recherche d'un consensus. PRIMA (16) prévoit que les décisions sont prises par consensus, le contrat de gestion laisse à chaque convention spécifique le soin de décider des modalités de prise de décision. Il est essentiel d'obtenir que la décision soit prise au sein de la structure par consensus afin que chaque partie puisse préserver ses intérêts vitaux.

La SMCL doit pouvoir intervenir dès qu'un problème surgit ou pour prévenir toute dérive dans la gestion ou l'orientation des travaux des experts. Il sera prévu d'une part des modalités d'interventions rapides et relativement informelles (rôles de conseils et d'accompagnement) selon les besoins et, d'autre part, à un rythme à déterminer, un minimum de réunions formelles par an.

### **Termes de référence (TDR) d'une identification**

---

<sup>14</sup> Il est primordial de mentionner ici l'importance de la délégation des compétences vers le terrain : le représentant résident d'un côté et l'Attaché de l'autre doivent être mandaté pour, dans certaine mesure, modifier la convention d'attribution sur place.

## Objectif

Les TDR ont 2 objectifs :

- donner des instructions et guider les personnes chargées de réaliser l'identification sur les propositions qui doivent figurer dans l'étude ;
- fournir un plan, élaboré selon un format de base, de l'identification.

## Réalisation

Il convient ici d'établir une distinction entre les personnes qui élaborent les TDR et celles qui en portent la responsabilité politique et juridique.

Etant donné que le pays partenaire est politiquement et juridiquement responsable de l'identification elle-même (cfr. PRIMA 11), il assume également la responsabilité des TDR correspondants, indépendamment de la question de savoir qui élabore ces TDR.

Dans de nombreux cas, l'attaché devra jouer un rôle proactif dans la réalisation des TDR. Parfois, ce rôle ira même jusqu'à assurer en grande partie la rédaction des TDR. Cela n'enlève rien à la responsabilité finale du pays partenaire, qui doit officiellement approuver les TDR.

## Contenu des TDR

Comme chaque prestation de coopération est unique et spécifique, les termes de référence qui suivent ne constituent donc qu'un canevas qui aidera les auteurs des termes de référence d'une identification à ne pas oublier des aspects importants et à insérer, aux endroits voulus, les aspects spécifiques de chaque cas.

En principe, les TDR d'une identification peuvent être composés de 8 points. Tous ces points ne sont pas toujours présents dans tous les TDR. Certains points ne seront pas pertinents pour des prestations de collaboration plus simples et de dimensions limitées.

Le texte qui suit fait référence à différents moments à des concepts qui sont expliqués ailleurs dans le Vademecum de la DGCI. C'est à la personne qui rédige les TDR qu'il appartient de vérifier dans quelle mesure ces concepts doivent être explicités dans les TDR ou s'il convient de renvoyer aux documents qui sont annexés aux TDR.

### 1. Contexte général de la prestation de coopération.

Ce point décrit le contexte politique de la prestation de coopération, c'est-à-dire :

- le cadre politique du pays partenaire concerné par la prestation de coopération ;
- le cadre politique commun (c.-à-d. pays partenaire et Belgique) dans lequel s'effectue la prestation de coopération : la convention générale, le programme indicatif de coopération et/ou les négociations politiques (Commission mixte) ;
- toutes les autres informations utiles pour situer correctement la prestation de coopération dans son contexte général.

Il est recommandé de faire référence autant que possible aux documents en annexe.

## 2. Description de la prestation de coopération telle qu'elle est définie au moment de la rédaction des TDR.

Toutes les informations disponibles sur la prestation de coopération doivent être mises à la disposition de l'équipe d'identification.

Etant donné que la prestation de coopération est évaluée en termes de recevabilité, ces informations doivent porter au moins sur :

- l'objectif général (précisément défini) ;
- l'objectif spécifique et les hypothèses importantes (définis par approximation) ;
- une estimation approximative du coût.

Ici aussi, on renverra le cas échéant aux documents en annexe.

## 3. Autres sources.

On désigne ainsi les documents qui ne tombent pas sous le coup des points 1 et 2 mais qui sont utiles pour une identification répondant aux exigences du contrat de gestion. On vise surtout :

3. "Prima" ;
4. éventuellement le contrat de gestion ;
5. les chapitres pertinents du vade-mecum de la DGCI, à savoir "le cadre logique" et "Atelier de planning participatif".

Ces documents sont rassemblés dans une annexe.

## 4. Contenu de l'identification.

Le point "Contenu de l'identification" constitue l'essence des TDR. En principe, le contenu d'une identification est toujours le même. Mais il va de soi que la mesure dans laquelle il est détaillé dépend de l'ampleur et de la complexité de la prestation de coopération.

L'identification comprend les éléments suivants :

1. La description de l'objet de la prestation de coopération, c'est-à-dire sa délimitation géographique, sectorielle et/ou thématique, une description de ses bénéficiaires et une justification du choix des bénéficiaires.
2. L'analyse de la situation politique, sociale, économique et financière du pays partenaire et de sa politique, limitée aux éléments qui sont pertinents pour l'objet de la prestation de coopération.
3. L'analyse des principaux problèmes auxquels les bénéficiaires sont confrontés, sous la forme d'une structure problématique en arbre.
4. La traduction de la problématique en arbre en une présentation d'un arbre des objectifs ; l'analyse des stratégies alternatives, y compris une analyse sommaire des risques ; la définition des objectifs.
5. L'examen du niveau de cohérence de la prestation de coopération planifiée avec les autres prestations de coopération dans le même secteur, dans la même région et avec les mêmes intéressés, quelle que puisse être leur source de financement.
6. Une proposition motivée portant sur la manière dont la prestation de coopération sera exécutée en tenant compte de sa pertinence en termes de développement<sup>15</sup> et des règles de comportement de l'article 30 du contrat de gestion, ce qui comprend :
  - La structure et les mécanismes de gestion ;
  - Le mode de cession de la propriété des moyens, c'est-à-dire sous la forme de montants financiers (coopération financière) ou sous la forme de biens mobiliers et immobiliers et/ou de services ;
  - La législation qui est d'application (belge, européenne, celle du pays partenaire) ;
  - Le choix des partenaires locaux ;
  - La manière dont s'effectueront le monitoring\* et le contrôle de l'avancement\* (en relation avec les indicateurs mentionnés au point 8).
7. Le rapport et les conclusions de l'atelier de planning participatif \* ou de la manière dont les bénéficiaires ont été autrement impliqués dans l'identification.
8. Le rassemblement des différents éléments de la prestation de coopération dans un cadre logique\* dans lequel :
  - les objectifs généraux et spécifiques ainsi que les conditions externes au niveau de l'objectif spécifique font l'objet d'une définition précise ; une attention particulière doit être apportée à la prévention d'éventuelles hypothèses fatales ;

---

<sup>15</sup> Pour les concepts qui sont exposés ailleurs dans le présent vade-mecum, veuillez consulter les chapitres concernés.

- les résultats intermédiaires, les activités, les moyens à mettre en œuvre, le calendrier prévu pour l'exécution, le coût et les conditions externes aux autres niveaux sont définis par approximation ; ici aussi, une attention particulière sera apportée aux hypothèses fatales éventuelles ;
  - un premier aperçu des indicateurs.
9. L'étude de la pertinence pour le développement\* sur la base des critères suivants :
- contribution au renforcement des capacités locales institutionnelles et de gestion ;
  - faisabilité financière et rentabilité potentielle ;
  - impact économique et social contribuant à la lutte contre la pauvreté ;
  - viabilité politique, culturelle et technique ;
  - respect de l'environnement ;
  - efficacité de la procédure d'exécution ;
  - contribution à l'égalité des droits et des chances entre hommes et femmes, à la démocratisation et à la bonne gouvernance ;
- et cela, dans la mesure où ces critères sont pertinents pour chaque cas d'espèce.
10. La précision avec laquelle, dans le cadre de la formulation, la faisabilité technique et financière de la prestation de coopération doit être justifiée.
11. Un projet de termes de référence pour la formulation de la prestation de coopération selon le schéma standard\*.

## **5. Activités.**

Il sera généralement utile et souvent même indispensable de décrire les activités minimales qui sont attendues de l'équipe d'identification. Cette description sera de préférence aussi limitée que possible pour laisser suffisamment de place aux initiatives de l'équipe d'identification elle-même.

Les activités attendues sont mentionnées dans les TDR selon un ordre logique. Elles comprennent :

- recherche et analyse des documents mis à disposition ;
- rencontres avec certaines personnes et institutions : autorités du pays partenaire, bénéficiaires, autorités belges ;
- (éventuellement) la remise d'un rapport intermédiaire ;
- (éventuellement) la remise d'un rapport provisoire ("draft") et sa discussion avec les personnes ou institutions citées dans les TDR ;
- préparation et organisation d'un atelier de planning participatif (soit par l'équipe d'identification elle-même, soit par un expert de la question auquel l'équipe fait appel) et traitement de ses résultats dans le rapport ;
- la remise d'un rapport définitif ;
- (éventuellement) l'organisation d'un "debriefing" avec les personnes ou institutions mentionnées dans les TDR.

## **6. Exigences quant à la qualité des experts.**

En particulier lorsque les TDR font partie d'un devis pour une offre de prix, il peut s'avérer indispensable de formuler ses exigences quant à la qualité des experts qui font partie de l'équipe d'identification.

Ces exigences ont surtout trait à la formation, à l'expérience (qualitative et quantitative) et à la connaissance des langues.

## **7. Résultats attendus.**

Ce point indique les détails qui sont attendus du rapport final : ampleur (éventuellement), langue, nombre, destination.

## **8. Calendrier prévu.**

Ce point indique quand l'identification doit commencer et quelle est sa durée ou quelles sont les durées de ses différentes phases.

<b>Identification</b> <b>Modèle standard pour un rapport d'identification</b>
--

Le rapport d'identification doit être établi selon le schéma standard indiqué ci-après.

### **La page de garde.**

Outre le titre et la date, cette page doit mentionner :

- Les noms des auteurs du rapport ;
- La source de financement (par ex. fonds d'étude) ;
- La mention du fait que le rapport ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'autorité qui le finance.

### **Résumé.**

Dès que la longueur du rapport d'identification dépasse 5 pages, un résumé ("executive summary") doit y être joint. La longueur de ce résumé équivaut en général à environ 5% du rapport final, avec un minimum d'1 page et un maximum de 5 pages.

### **Le rapport final.**

Le rapport final est composé de 10 chapitres.

#### *Chap. 1. Le contexte de la prestation de coopération.*

##### 1.1. La situation contextuelle.

Analyse de la situation politique, sociale, économique et financière du pays partenaire, limitée aux éléments qui sont pertinents pour l'objet de la prestation de coopération.

##### 1.2. Le contexte politique.

- Le cadre politique du pays partenaire concerné par la prestation de coopération ;
- Le cadre politique commun (c.-à-d. pays partenaire et Belgique) tel qu'il ressort du contrat général, du programme de travail indicatif et des négociations politiques (Commission mixte) ;

Situation de la prestation de coopération dans ce contexte.

##### 1.3. (éventuellement) le contexte historique.

Antécédents éventuels, prestations de coopération analogues.

-> Dans la plupart des cas, il est recommandé de limiter au maximum la longueur de ce chapitre et de renvoyer à la documentation de base figurant dans l'annexe.

#### *Chap. 2. L'objet et les bénéficiaires de la prestation de coopération.*

Description de l'objet de la prestation de coopération, c'est-à-dire de ses délimitations géographiques, sectorielles et/ou thématiques, détermination de ses bénéficiaires, justification du choix de ces bénéficiaires.

#### *Chap. 3. Les problèmes.*

Analyse de principaux problèmes auxquels sont confrontés les bénéficiaires de la prestation de coopération. Cette analyse revêt normalement la forme d'une structure problématique en arbre qui est reproduite dans le rapport.

#### *Chap. 4. Les objectifs.*

Traduction de la structure problématique en arbre des objectifs, analyse des stratégies alternatives ; analyse sommaire des risques.

#### *Chap. 5. La cohérence avec les autres prestations de coopération.*

Examen du niveau de cohérence de la prestation de coopération proposée avec les autres prestations de coopération dans les mêmes limites géographiques, sectorielles ou thématiques ou avec les mêmes bénéficiaires, quelle que puisse être leur source de financement.

#### *Chap. 6. L'exécution.*

Une proposition motivée portant sur la manière dont la prestation de coopération sera exécutée en tenant compte de sa pertinence en termes de développement (chap. 9) et des règles de comportement de l'article 30 du contrat de gestion, ce qui comprend :

- La structure et les mécanismes de gestion ;
- Le mode de cession de la propriété des moyens, c'est-à-dire sous la forme de montants financiers (coopération financière) ou sous la forme de biens mobiliers et immobiliers et/ou de services ;
- La législation qui est d'application ;
- La manière dont s'effectueront le monitoring\* et le contrôle de l'avancement\* (en relation avec les indicateurs mentionnés au point 8)

#### *Chap. 7. La participation des bénéficiaires.*

Le rapport et les conclusions de l'atelier de planning participatif ou de la manière dont les bénéficiaires ont été autrement impliqués dans l'identification.

#### *Chap. 8. Le cadre logique.*

Dans le rapport d'identification, le cadre logique n'est pas encore complètement rempli :

- les objectifs généraux et spécifiques ainsi que les conditions externes au niveau de l'objectif spécifique font l'objet d'une définition précise ; une attention particulière doit être apportée à la prévention d'éventuelles hypothèses fatales ;
- les résultats intermédiaires, les activités, les moyens à mettre en œuvre, le calendrier prévu pour l'exécution, le coût et les conditions externes aux autres niveaux sont définis par approximation ; ici aussi, une attention particulière sera apportée aux hypothèses fatales éventuelles ;
- un premier aperçu des indicateurs.

#### *Chap. 9. La pertinence pour le développement.*

Les résultats de l'étude de la pertinence pour le développement sur la base des critères suivants :

- contribution au renforcement des capacités locales institutionnelles et de gestion ;
- faisabilité financière et rentabilité potentielle ;
- impact économique et social contribuant à la lutte contre la pauvreté ;
- viabilité politique, culturelle et technique ;
- respect de l'environnement ;
- efficacité de la procédure d'exécution ;
- contribution à l'égalité des droits et des chances entre hommes et femmes, à la démocratisation et à la bonne gouvernance ;

et cela, dans la mesure où ces critères sont pertinents pour chaque cas d'espèce

#### *Chap. 10. La formulation future.*

Cela veut dire un projet de termes de référence pour la formulation de la prestation de coopération (selon le modèle standard) et une discussion de la précision avec laquelle, dans le cadre de la formulation, la faisabilité technique et financière de la prestation de coopération doit être justifiée.

### **Les annexes.**

Certains éléments doivent obligatoirement être joints au rapport d'identification, d'autres sont facultatifs, selon l'objet de la prestation de coopération.

Eléments obligatoires :

- rapport sur le calendrier et le déroulement de l'identification ;
- liste et données plus précises relatives aux personnes qui ont été consultées (resource persons) ;
- TDR de l'identification.

Eléments facultatifs.

- documentation technique plus précise sur l'objet de la prestation de coopération ;
- cartes de la région concernée.

## Préliminaire

*Les Termes de Référence sont généraux et concernent une prestation de type projet « classique ». Ils seront adaptés selon le mode de coopération choisi. Ce document pourra être adapté vu le processus de simplification des procédures qui est engagé.*

### **1. Les antécédents**

- Les conclusions de la Commission mixte ;
- La description du contexte dans lequel la formulation sera effectuée ;
- Les références à l'Accord général de coopération internationale entre l'Etat belge et le pays partenaire (= Convention générale) et au Programme Indicatif de Coopération (PIC) dans lesquels s'inscrit la formulation de la nouvelle prestation ;
- Le dossier d'identification.

### **2. Les objectifs de cette formulation**

La formulation doit constituer l'ensemble des travaux d'approfondissements et des vérifications de l'identification, nécessaires à l'examen de la faisabilité de la prestation de coopération et à sa mise en œuvre.

La formulation respecte les orientations de l'identification approuvées par le Secrétaire d'Etat et réunit toutes les données nécessaires pour une approche rationnelle de la prestation de coopération et pour la rendre opérationnelle. Elle vérifie l'exactitude de la situation initiale décrite à la phase d'identification, la qualité de l'analyse et l'intérêt comparatif des différentes solutions envisageables.

La formulation examine la faisabilité technique et financière des choix effectués dans le cadre de l'identification et propose des alternatives au cas où ces choix ne seraient pas réalisables ou ne seraient pas économiquement ou techniquement les meilleurs. Enfin, la formulation quantifie avec précision la durée de la prestation et les ressources nécessaires en fonction de la solution retenue et les justifie.

### **3. Les responsabilités et les tâches de cette formulation**

L'Etat belge confie la formulation à la CTB. La CTB sera responsable de la traduction du dossier d'identification en dossier de formulation opérationnel pour une mise en œuvre de qualité. La formulation suit les recommandations du Contrat de gestion et se réfère à la méthode du « Process Integrated Management » PRIMA.

**Durant la formulation, la CTB effectuera les tâches suivantes :**

- **Une étude préliminaire** (Représentation et siège) en vue d'établir une offre de prix de la formulation et comprenant :
  - o L'analyse préliminaire du dossier d'identification
  - o L'étude des conditions spécifiques et des éléments (institutionnels, gestionnaires, techniques, financier...) concernés et toute autre information pour le montage de la prestation, sa gestion et sa mise en œuvre
  - o L'organisation d'ateliers de formulation
  - o L'établissement d'une offre de prix de la formulation.
  
- **Une mission dans le pays partenaire**, comprenant :
  - o Le briefing des autorités locales, du partenaire local d'exécution, de la représentation diplomatique belge, ...
  - o La concertation avec :

- les partenaires, acteurs et parties prenantes, les autres bailleurs de fonds présents, ...
    - l'attaché
    - le partenaire local d'exécution
    - les membres de la future SMCL
    - les bénéficiaires
    - ...
  - Eventuellement, l'organisation d'ateliers destinés à vérifier les données du dossier d'identification, à collecter de plus amples informations, et à élaborer des suggestions faisables
  - L'analyse en profondeur du dossier d'identification
  - La définition :
    - des points qui consistent à confirmer la logique de l'intervention (se référer au chapitre correspondant du vademecum)
    - du choix du mode de coopération, avec proposition d'une stratégie appropriée
    - du choix des moyens humains et budgétaires
    - des modalités d'exécution, avec proposition d'une stratégie appropriée
  - Un atelier de formulation visant à valider les résultats de la formulation (sauf s'il est fait dans le cadre d'une seconde mission)
  - Le débriefing des premiers éléments du dossier de formulation, auprès des autorités locales et nationales, du partenaire local d'exécution, des parties prenantes, des bénéficiaires, de la représentation diplomatique belge, de la SMCL, ainsi que la présentation des obligations qui seront contenues dans la convention spécifique.
- **Une seconde mission de validation du dossier de formulation**  
*Dans certains cas particuliers, elle pourrait ne pas se justifier et dès lors être supprimée.*
- **La finalisation des documents de la formulation en Belgique :**
- **Un débriefing de la mission de formulation**
    - Au sein de la CTB
    - Avec la DGCI
    - Avec les parties prenantes en Belgique
  - **La finalisation des produits de la formulation**, comprenant :
    - l'établissement du dossier de formulation comprenant la rédaction du rapport de formulation, de la proposition de convention spécifique et de la convention de mise en œuvre selon les exigences du Contrat de gestion. Le rapport de formulation sera présenté sous la forme proposée en annexe
    - l'organisation de maximum deux réunions de concertation entre la DGCI et la CTB sur les produits de la formulation.
    - l'envoi des produits tel qu'acceptés par la DGCI de la formulation à l'Etat et au pays partenaire pour dernières concertations, rédactions finales et proposition d'approbation par l'Etat et par le Pays partenaire
    - la notification par l'Etat à la CTB sous réserve de la signature de la convention spécifique de l'approbation des produits de la formulation

#### 4. Méthodologie et approche

On précisera entre autres sous ce point :

- la méthodologie et l'approche de la formulation
- le fonctionnement et les finalités des briefings et débriefing prévus en Belgique et dans le pays partenaire
- le fonctionnement et les finalités des ateliers de formulation envisagés dans le pays partenaire
- l'organisation d'un atelier de formulation à la fin ou après la mission de formulation pour une validation des résultats de la formulation
- la formation et les relations avec un groupe de référence pendant la mission

#### 5. L'équipe de formulation et ses qualifications

La CTB fait ses propositions d'expertise dans l'offre de prix de la formulation à l'issue de l'étude préliminaire en Belgique. Elle précisera ainsi :

- les qualifications requises

- les tâches et les responsabilités attendues des experts dans les différentes étapes de la formulation.
- les noms des experts et leurs profils

## 6. Durée et planning de la formulation

Dans le dossier d'offre de prix de la formulation, la CTB précisera :

- le nombre d'hommes/jours en Belgique pour la préparation de la formulation et pour la finalisation du dossier de formulation
- le nombre d'hommes/jours sur le terrain pour la réalisation de la mission de formulation
- les dates et la durée de l'atelier de formulation
- la durée de chaque grande étape de la formulation :
  - o l'étude préliminaire
  - o la mission de formulation dans le pays partenaire
  - o le débriefing et l'appréciation en Belgique
  - o l'éventuelle deuxième mission pour la validation finale des produits de la formulation

## 7. Produits de la formulation

Conformément au Contrat de gestion, la CTB produira à l'issue de la formulation un **dossier de formulation** comprenant les produits suivants :

- un **rapport de formulation**
- une **proposition de convention spécifique**
- une **proposition de convention de mise en œuvre**

L'équipe de formulation fera son rapport à la CTB

La CTB soumettra à l'Etat une copie imprimée de chacun de ces documents ainsi qu'une copie sur disquette en version récente de « *Word for Windows* » des produits définitifs de la formulation.

## Formulation : Offre de prix CTB

### Préliminaire

*Les dispositions relatives à la procédure d'attribution de l'offre de prix sont explicitées à l'art. 13 du Contrat de gestion.*

#### 1. Objectifs

L'Offre de prix vise à :

- Donner une réponse aux TDR établis à l'issue de l'identification, et éventuellement des propositions complémentaires ;
- Définir le mode d'exécution de la tâche de formulation ;
- Fournir une proposition motivée et quantifiée permettant de négocier avec l'Etat les TDR de la mission de formulation.

#### 2. Utilités et usages

L'offre de prix constitue une étape importante entre l'identification et la formulation. La CTB, en sa qualité d'entrepreneur, définit et motive une vision qui garantisse au mieux une mise en œuvre de qualité de la prestation de coopération.

***Sur base de cette offre de prix, l'Etat et la CTB pourront négocier le prix, les délais de réalisation et de restitution des produits de la formulation ainsi que les TDR.***

#### 3. Etapes

- La CTB répond à la demande de l'offre de prix de l'Etat ;
- L'Etat suggère, éventuellement, des modifications et des ajouts ;
- A l'issue d'une période de 30 jours calendriers maximum suite à la remise de l'offre, durant laquelle l'Etat et la CTB négocient, l'Etat notifie à la CTB son acceptation ou son refus formellement motivé<sup>16</sup>;
- La mission de formulation peut débuter dès notification par l'Etat de l'acceptation de l'offre de prix ;

*Rappel : l'offre de prix de la CTB et l'acceptation par l'Etat de celle-ci constituent une convention d'attribution (cf. CG, art. 13, §2, 3).*

#### 4. Contenu de l'offre de prix

L'Offre de prix d'une mission de formulation est spécifique à une prestation de coopération donnée. Le canevas en annexe n°1 vise à fournir un cadre de référence. Il est complété en annexe n°2 par un tableau synthétique donnant les détails du prix.

L'offre de prix comprend :

- une présentation de la **méthodologie** proposée par la CTB y compris des commentaires sur les termes de références et des éventuellement propositions d'amendements ;
- un **planning** de réalisation reprenant les activités inhérentes à la tâche de formulation (depuis la réception de la notification par l'Etat jusqu'à la signature des conventions spécifique et de mise en œuvre) ;
- les profils d'**expertises** requis ;

<sup>16</sup> L'article 13 § 2 du contrat de gestion mentionne une durée de 10 jours ouvrables pour la notification de la DGCI à la CTB. Les faits ayant démontré l'impossibilité pour la DGCI de répondre à cette exigence, il est proposé de l'étendre à un maximum de 30 jours calendriers de la remise de l'offre

- un prix pour la mission formulation reprenant, le coût des experts (CTB, consultants internationaux, consultants locaux, interprètes, ...) et des transports (aériens, locaux...), les frais administratifs, les ateliers de formulation et/ou d'éventuels autres ateliers, certaines activités particulières (évaluation ex-ante, atelier complémentaire de planification participative, études de marché ...), les frais de gestion... Le prix est temporaire. Les divers et imprévus feront l'objet d'un avenant sur base des prix unitaires de l'offre de prix.

## Annexe n°1 : Canevas de l'offre de prix



Belgische Technische Coöperatie  
Coopération Technique Belge

---

### Offre de prix

---

**“NOM DE LA PRESTATION” : PAYS**

date, année

1. **Informations générales et antécédents**
2. **Contexte, cadre et justification**
3. **Méthode et approche**
4. **Durée et timing**
5. **Résultats**
6. **Expertise requise et expérience : Equipe de formulation et qualification**
7. **Offre de prix pour la formulation de la prestation « nom de la prestation »**

**La motivation des coûts sera en relation avec les éléments mentionnés dans les points précédents.**

- a) **Equipe de formulation : expertise de chacun des consultants ainsi que le nombre de jours de travail nécessaire**
  - **Préparation/planification/briefing**
  - **Missions**
  - **Débriefing, rédaction, finalisation**
- b) **Indemnités (dans le pays partenaire, en Belgique\*)**
  - **Indemnité de logement**
  - **Indemnité forfaitaire journalière**

\*Dans le cas d'experts européens non-résident en Belgique
- c) **Voyages**
  - **Vols internationaux**
  - **Déplacement jusqu'à l'aéroport en Belgique**
- d) **Déplacements locaux (Vol local, location de voiture, transport public, ...)**
- e) **Atelier de formulation: location de salle, transport participants, honoraire animateur, interprète, ...**
- f) **Autres frais : communications téléphoniques, traduction, impression des rapports, ...**

---

BTCCTB : Offre de prix de la formulation - « Nom de la Prestation » - date

p. X/nombre total de pages.

Annexe n°2 : Prix détaillé

		Nombre de jours	Coût unitaire	Total
1	<b>Honoraires<sup>2,3</sup></b> Consultant 1 Consultant 2 Consultant local	a b c	A B C	a*A b*B c*C <hr/> (1)
2	<b>Indemnités</b> - de logement Consultant 1 Consultant 2 Consultant local - forfaitaire journalière Consultant 1 Consultant 2 Consultant local	x y z  x y z	X1 Y1 Z1  X2 Y2 Z2	x*X1 y*Y1 z*Z1  x*X2 y*Y2 z*Z3 <hr/> (2)
3	<b>Voyages</b> Consultant 1 Consultant 2 Consultant local			(3)
4	<b>Déplacements locaux</b> - vols locaux - location de véhicule ...			(4)
5	<b>Atelier, Séminaire</b> - location de salle - matériel ...			(5)
6	<b>Autres frais</b> - communication téléphonique - traduction - impression des rapports ...			(6)
7	<b>Total</b>			(7)= (1)+ (2)+ (3)+ (4)+ (5)+ (6)
8	<b>Frais de Gestion</b>		w% <sup>4</sup>	(7)*
9	<b>TOTAL</b>			(7)+(8)

2 Le prix peut-être présenté indemnité incluse, dans ce cas rien n'est mentionné pour les indemnités.

3 Cette liste de fonction n'est pas limitative, autres exemples : coordinateur,...

4 Ce coefficient varie en fonction du type de prestation, par exemple 10% dans le cas d'un projet.

## **1 Concept**

### **1.1 Définition et références.**

Selon Prima 24 et suivants et l'art. 11 du contrat de gestion, la formulation est une phase du cycle comportant l'ensemble des travaux d'approfondissement, de vérification et d'appréciation des choix effectués en phase d'identification de la future prestation de coopération. Il s'agit des travaux nécessaires à :

- la décision relative à la faisabilité de cette prestation,
- sa mise en œuvre.

Dans le cadre des opérations détaillées du cycle, on considère que la phase de formulation commence lorsqu'il existe un accord entre la DGCI et la CTB sur l'offre de prix remise par la CTB en réponse à une demande de formulation et à l'envoi de Termes de références par la DGCI. Cette phase se termine par la réception à la CTB de la notification par la DGCI de l'approbation de la formulation (art. 16, c. gest. ).

### **1.2 Objectif de la formulation**

La formulation vise à réunir toutes les données nécessaires pour :

- une justification rationnelle de la prestation et de sa faisabilité ;
- rendre opérationnelle la prestation identifiée en fournissant les données *quantitatives* et *qualitatives* nécessaires à sa mise en œuvre ;
- **permettre l'engagement budgétaire de la prestation.**

## **2 Réalisation de la formulation**

### **2.1 La formulation de prestation de coopération bilatérale directe est toujours confiée à la CTB (loi art. 5, Prima §27) sur la base**

Elle se base sur :

- **des termes de références (= TdR) préparés lors de l'identification, éventuellement modifiés par la DGCI et arrêtés par la DGCI dans le cadre de négociation avec la CTB ;**
- **de l'offre de prix faite par la CTB y compris des propositions d'amendements aux Termes de références ;**
- **et de l'acceptation de cette dernière par la DGCI qui notifie l'attribution de cette tâche.**

### **2.2 La formulation se déroule en trois étapes principales**

- 1° préparation et briefing en Belgique
- 2° mission sur le terrain (en une ou deux étapes)
- 3° débriefing et finalisation des documents.

#### **2.2.1 La préparation de la formulation à la CTB à Bruxelles**

Une analyse préliminaire du dossier d'identification se fait à Bruxelles, au sein de la CTB, avec l'appui des conseillers géographiques, sectoriels et thématiques et en relation avec le Cabinet de la coopération internationale, avec la DGCI et avec toute autre partie concernée.

*Cette analyse sur dossier doit permettre de relever les points qui méritent une attention particulière : éventuelles lacunes apparentes du dossier d'identification et vérifications à faire prioritairement pour confirmer ou réorienter des options prises pendant l'identification établie sous la responsabilité du pays partenaire.*

**La mission de formulation prévoira une période de préparation/briefing avant le départ (au minimum un jour complet après analyse de documents).** Cette période permettra aux experts d'étudier les TdR, d'analyser le dossier d'identification, de préparer les rendez-vous, de discuter avec les personnes en charge du dossier à la CTB et de finaliser les démarches administratives.

## Remarques

- 1° L'art. 13, §2, al. 1 du contrat de gestion a prévu qu'une décision de principe intervienne dans un délai de 10 jours, d'approbation de l'offre de prix de formulation. Les faits tendent à démontrer l'impossibilité matérielle pour la DGCI de répondre à cette exigence. Il est par ailleurs indispensable que la CTB puisse prendre sans retard et en toute sécurité des engagements concrets, tant vis-à-vis des agences de transports que des partenaires sur le terrain et des experts extérieurs éventuels qui ne peuvent indéfiniment rester disponibles.
- 2° Pour ne pas allonger la durée du processus entre la demande du pays partenaire, la date de l'envoi du dossier de l'identification et l'arrivée de la mission de formulation de la CTB, la notification formelle par la DGCI doit intervenir dans les meilleurs délais. Une information sur l'évolution du processus de décision sera fort utile à la CTB. Le délai ne doit en tout cas pas dépasser 35 jours ouvrables après le dépôt de l'offre de prix par la CTB. Celle-ci doit pouvoir engager les préparatifs, au besoin commencer la formulation sans risquer des contestations ultérieures sur le paiement.
- 3° Un échange de lettres doit réviser l'art.13 du contrat de gestion sur cette question.
- 4° L'ampleur de la formulation, sa durée et son contenu seront différents selon la valeur de l'identification aux yeux des experts de la CTB.
  - Si cette formulation peut s'appuyer sur une identification qu'il suffit de préciser et de valider et dont les options ont déjà été discutées par le Représentant résident au moment où il a été associé à l'appréciation de la pertinence de la prestation, sa durée pourra être réduite.
  - Si au contraire, l'identification réalisée est imparfaite au regard des exigences de l'art. 8 du c. de gest. et des besoins d'une formulation et d'une mise en œuvre de qualité, ou si le Représentant résident n'a pas été associé à l'appréciation de la pertinence, le contenu de la formulation doit impérativement être étoffé.
  - Dans tous les cas, la formulation doit établir :
    - la faisabilité de la prestation que devra réaliser la CTB,
    - la quantification(durée et prix des composantes),
    - les éléments permettant d'organiser de manière flexible pendant la mise en oeuvre les adaptations nécessaires à son appropriation et à sa durabilité (fonctionnement adéquat du partenariat local dans la structure mixte de concertations locales),
    - les mécanismes de mise au point progressive des indicateurs réalistes et objectifs sur lesquels les performances pourront être mesurées.

### 2.2.2 Partie de la formulation se déroulant dans le pays partenaire.

Le Représentant résident veillera à choisir avec l'aide des parties prenantes locales et des bénéficiaires<sup>17</sup> la composition d'un groupe de référence et d'accompagnement de la formulation à qui les experts rendront compte de leurs conclusions. Il faut prévoir que ce groupe puisse devenir la Structure mixte de concertation(s) local(s) (SMCL) dont le rôle sera essentiel pendant la mise en oeuvre. (voir à ce sujet l'annexe 2 relative au partenariat et à la structure mixte de concertations locales).

La décision du Représentant Résident tiendra compte du choix, effectué pendant la phase d'identification sous la responsabilité de l'attaché, du « groupe de sages », qui a examiné avec le Représentant résident, l'attaché et les représentants locaux, la pertinence de la prestation sur la base du dossier d'identification présenté. Il peut également, sous sa responsabilité, s'écarter de ce choix s'il le juge nécessaire. Les experts expatriés s'entoureront d'expertise locale et favoriseront leur participation active en leur confiant au besoin la responsabilité de tâches particulières.

Les experts doivent obtenir l'aval des autorités locales sur le contenu de la formulation et le projet des conventions. Dans certains cas, il sera plus efficace de laisser un projet de dossier de formulation et de revenir trois semaines plus tard pour obtenir un accord après une lecture attentive et critique permettant une meilleure appropriation. Le Représentant résident pourrait-il être mandaté à cet effet ?

Le coût d'une 2ème mission ou le temps de l'attente d'une réunion d'approbation locale de la formulation sont des investissements dans l'appropriation et la durabilité de la prestation.

En outre, la perspective pour les experts d'être soumis lors d'une deuxième mission aux questions et remarques des autorités et du groupe de référence qui a eu l'occasion d'approfondir le rapport de formulation, est un facteur stimulant la recherche de la qualité, du réalisme et de la prise en compte des réalités locales.

---

<sup>17</sup> voir § 27 du PRIMA

### **2.2.3 Débriefing et finalisation des documents.**

Un mécanisme de briefing / débriefing est consolidé au siège de la CTB pour une appréciation interne de l'organisation et de l'exécution méthodologique, technique (thématique et sectorielle) ainsi que pour l'offre de prix de la mise en œuvre. Ce mécanisme peut être engagé parallèlement au mécanisme d'approbation locale formelle dans le pays partenaire.

### **2.3 Partage des Responsabilités au sein de la CTB (interne CTB)**

Partie de la formulation qui se déroule dans le pays partenaire, **appelée mission de formulation, s'effectue sous la pleine responsabilité<sup>18</sup> du Représentant Résident et selon l'agenda qu'il a préparé avant l'arrivée des experts sur le terrain.**

Pour la première et troisième partie (finalisation de la formulation) la coordination est assurée par le conseiller CTB pour la zone géographique qui donnera son avis, consultera les conseillers sectoriel/thématique concernés et veillera, si le dossier s'enrichit de modifications à Bruxelles à la demande de ceux-ci ou de la DGCI, à vérifier si ces changements éventuels peuvent obtenir l'aval du Représentant résident, du groupe de référence ou de la structure mixte de concertation locale et des autorités locales.

## **3 Lignes directrices générales de la méthode utilisée en phase de formulation par la CTB**

### **3.1 Recherche de l'appropriation par le pays partenaire :**

#### **3.1.1 Le projet de coopération bilatérale directe doit toujours avoir fait l'objet d'une demande du pays partenaire et doit devenir sa propriété.**

Si, à l'origine l'idée de projet provient d'un ou plusieurs donateurs, il est essentiel que le pays partenaire s'investisse pour la transformer en "sa" demande.

La formulation dont la CTB prend la responsabilité vis-à-vis de l'Etat belge est un processus qui doit favoriser l'appropriation (ownership) par le pays partenaire. L'exercice de formulation se fera toujours dans le cadre d'un dialogue avec les parties prenantes en prenant en compte et en respectant les particularités sociales et culturelles du pays partenaire, en les valorisant comme facteur de durabilité de l'impact du projet et comme facteur de développement général.

#### **3.1.2 L'équipe de formulation**

**(i) consultera donc, dès le début de la mission,** les autorités gouvernementales, les responsables des tutelles techniques et locales du pays partenaire au niveau approprié ainsi que les représentants des populations bénéficiaires. Le choix de ces représentants est délicat et nécessite que le représentant résident, qui en assume la responsabilité, se soit largement informé.

La mission expliquera aux autorités locales les objectifs et les résultats escomptés de l'exercice de formulation.

**(ii) travaillera pendant toute la mission avec un groupe de référence local** choisi par le Représentant Résident en concertation avec les autorités locales, comprenant un nombre limité de personnes choisies pour leur rôle et leur connaissance du secteur.

L'objectif est de régulièrement faire état de l'évolution de la réflexion des experts et de valider régulièrement les options choisies en consultant ce groupe de référence. Ce processus a pour but d'éviter le risque d'une dissociation des experts par rapport aux objectifs initiaux, aux attentes des bénéficiaires et à la réalité locale qui est familière aux membres du groupe de référence.

**(iii) consultera ponctuellement** un large éventail de personnes et institutions ayant un intérêt dans l'intervention et, en tout cas,

- les groupes de populations concernées et potentiellement bénéficiaires et
- leurs représentants
- ainsi que la société civile.

---

<sup>18</sup> Article 12 § 2 du contrat de gestion

(iv) fera, à la fin de leur mission, un débriefing au groupe de référence et aux autorités locales et nationales sur leurs conclusions, les rôles, les modalités d'exécution et plus particulièrement les obligations de chacun qui seraient contenues dans la Convention spécifique pour la mise en œuvre de la prestation.

### 3.1.3 Pour renforcer le processus de participation

La mission de formulation pourra utilement avoir recours à **l'organisation d'un (des) atelier(s) de formulation dont le coût doit être prévu dans l'offre de prix.**

Il faut distinguer

- les ateliers participatifs visant à valider certains éléments de l'identification et à collecter de plus amples informations avec les bénéficiaires et
- les ateliers de programmation visant à valider les résultats de la formulation.

Ces ateliers peuvent être très instructifs pour les experts, particulièrement si aucun exercice participatif de ce genre n'a été organisé pendant la phase d'identification. Si un tel atelier ou un exercice similaire a déjà eu lieu, il s'agira d'assurer la cohérence dans la prise de conscience des problèmes prioritaires à résoudre, dans la validation des informations récoltées et dans l'intérêt comparatif des solutions préconisées dans le cadre de la future prestation.

L'atelier de programmation vise à la vérification des propositions techniques des experts de l'équipe de formulation sur la base de l'expérience des parties prenantes et de poursuivre l'appréciation sur la pertinence des stratégies préconisées lors de l'identification.

Ces derniers ateliers peuvent utilement introduire les observations des donateurs, des ONG locales ou des représentants de la société civile versés dans le secteur et la matière de la prestation, des responsables de projets de référence et du secteur privé.

De tels ateliers faisant partie de la méthode dont la responsabilité est confiée à la CTB, c'est au représentant résident de décider en dernier ressort de la liste des participants.

Le compte-rendu de leur déroulement, les recommandations faites par les participants et des observations rassemblées pendant ces exercices seront prises en compte dans la finalisation du dossier de formulation.

Mention sera faite des leçons à tirer de leur organisation et de leur déroulement.

Enfin, les ateliers seront également un exercice de communication des interventions soutenues par la Belgique.

### 3.2 Volonté d'appréciation continue de la pertinence de la prestation pour le développement.

Le travail de formulation continuera l'appréciation de la pertinence pour le développement du pays partenaire, commencée à l'issue de la phase d'identification par le premier groupe de sages (la SMCL) qui accompagnait la préparation de la prestation. Dans ce but, des contacts et concertations doivent être permanents avec la représentation locale de la CTB et, les représentants sur place des donateurs et des institutions pertinentes.

**En outre, les recommandations de l'Union européenne prévoient en particulier une concertation avec les représentants des agences de coopération européenne.**

### 3.3 Recherche des facteurs de durabilité

1° **La durabilité** signifie que les individus, les institutions et les systèmes soutenus par le financement extérieur continuent de fonctionner de manière efficace après la fin de l'intervention et/ou ont la capacité requise pour améliorer leur manière de travailler.

Les interventions soutenues par la Belgique devront être cohérentes avec la mise en œuvre d'un développement durable.

2° Dès la formulation, les experts prévoient des facteurs permettant aux bénéficiaires d'envisager les voies qu'ils suivront pour assurer, après la fin de l'intervention belge, leurs ressources de substitutions aux ressources belges.

De tels facteurs, avec les efforts liés à l'appropriation (cf. point A), seront des facteurs importants de durabilité.

3° **Le développement humain durable** élargit le concept de développement au-delà d'un objectif de croissance économique en définissant le développement comme un objectif visant à élargir les choix des populations actuelles dans leur recherche du bien être sans remettre en cause celui des générations futures.

Ce type de développement placera l'être humain et son bien-être au centre de la réflexion.

### 3.4 **Volonté de renforcement du développement institutionnel et des capacités locales**

1° **L'objectif** des prestations doit consister à soutenir et à **renforcer les capacités locales** individuelles, organisationnelles et/ou institutionnelles pour leur propre développement, plutôt que de se substituer à ces capacités.

2° **La responsabilisation du pays partenaire et des partenaires locaux**, notamment par l'association au processus de développement des pouvoirs publics, de la société civile, et du secteur privé du pays partenaire est une occasion d'apprentissage de la gestion complexe et du renforcement institutionnel et des capacités individuelles.

Le transfert mutuel du know-how, se fait notamment par le recours au personnel local et aux entreprises du pays partenaire pour l'exécution des prestations.

#### **La responsabilisation par l'application de principe de subsidiarité.**

*En appliquant cette ligne directrice, la CTB veut appliquer le principe de subsidiarité par lequel tout ce qui peut être décidé de manière décentralisée doit être décidé et exécuté dans une relation de proximité avec les personnes confrontées à ce problème.*

*C'est au sein des structures mixtes de concertation locale (niveau de la prestation) que les "groupes-cibles" devront être associés au processus de décision, de suivi et de contrôle.*

*La CTB examinera systématiquement chaque fois que les capacités et expertises locales le permettent, la possibilité de recours, aux modes de coopération dans lesquels la plus grande partie possible de la préparation et de l'exécution de la prestation de coopération est confiée au pays partenaire et/ou aux partenaires locaux.*

### 3.5 **La gestion axée sur les résultats<sup>19</sup>**

L'intervention doit produire des résultats concrets et mesurables. Par conséquent, des objectifs précis et des indicateurs mesurables devront être établis.

Au-delà des résultats opérationnels à définir, il est nécessaire de définir des résultats en termes de processus de développement. Le déclenchement d'un changement tangible doit être recherché et pris en compte au même titre que des résultats statiques ponctuels.

Il est souvent difficile d'établir dès la phase de formulation des indicateurs appropriés pour mesurer les résultats. Seules des orientations peuvent être éventuellement données. Dans certains cas, il faudra prévoir qu'après un délai à définir, pendant la mise en œuvre des indicateurs d'une bonne évolution du projet seront établis.

*Dans le cadre d'une approche contemporaine de la coopération au développement, la CTB, tout en respectant les obligations du contrat de gestion, s'inscrit dans une optique de gestion des projets de développement basée sur l'impact et sur un soutien à des processus de développement.*

*Cela implique que le projet doit être géré de manière rigoureuse mais flexible pour permettre une adaptation à l'évolution du contexte local.*

*Les adaptations éventuelles seront proposées en relation avec la Structure mixte de concertation.*

---

<sup>19</sup> Il faut faire la distinction entre **les résultats** qui sont les conséquences volontairement recherchées par le financement et ce que certains donateurs appellent les impacts sur le processus de développement qui sont des effets induits, parfois prévisibles, mais non expressément recherchés.

*L'application de telles lignes directrices, inspirées des dispositions de la loi sur la coopération internationale, du contrat de gestion et de PRIMA, a un coût qui sera répercuté inévitablement sur les offres de prix de la formulation et de la mise en œuvre des prestations. C'est le prix des efforts de qualité, qui a long terme, seront payant pour les parties prenantes locales et par conséquent pour la rentabilisation du budget belge de la coopération.*

## 4 Tâches et résultats de la formulation

### 4.1 Tâches de vérifications.

- (i) vérification de l'exactitude de la description du contexte politique, économique et social,
- (ii) vérification de la situation "des groupes cibles" décrite par l'identification et de la qualité de l'analyse et des options retenues,
- (iii) vérification de l'intérêt comparatif des différentes solutions envisageables pour répondre à la demande du pays partenaire, compte tenu des stratégies belges et du plan national du pays partenaire qui sont à la base du programme indicatif de coopération (PIC),
- (iv) vérification de la prise en compte réaliste de la situation politique, économique, culturelle et sociale dans laquelle s'insère la prestation,
- (v) vérification de la justification du mode de coopération retenu,
- (vi) vérification du choix des partenaires, de leurs capacités qui doivent être adaptées au mode de coopération retenu,
- (vii) examen de la faisabilité technique et financière des choix recommandés dans l'identification,
- (viii) examen des arguments qui ont permis au groupe de sages (future structure mixte de concertation locale) qui ont accompagné l'identification, de juger de la pertinence de la prestation pour le développement du pays partenaire, de juger de la probabilité de l'impact, de sa durabilité et du renforcement des capacités de ses bénéficiaires;

### 4.2 Tâches d'élaboration de suggestions faisables

- (ix) recherche des moyens de garantir les performances de la prestation et leur durabilité ;
- (x) établissement du cadre logique (voir rappel en annexe) qui doit accompagner la prestation de la CTB dans son évolution,
- (xi) préparation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs de performance de la CTB, comprenant les moyens pour la CTB de s'assurer de la performance des différents intervenants,
- (xii) quantification des données et des délais
  - quant aux résultats à atteindre par la CTB et par les différents intervenants dans la mise en œuvre de la prestation en fonction des modalités de coopération choisies et du rôle de la CTB;
  - quant aux ressources à réunir et à utiliser, (moyens et activités pour atteindre ces résultats);
  - établissement, selon le degré de précision requis par l'identification, d'un dossier opérationnel qui mentionnera la faisabilité technique et financière et ses modalités d'adaptations, si les circonstances le requéraient;
  - éléments budgétaires distinguant les frais fixes réguliers, les frais d'investissement et le moment où les différentes composantes des budgets doivent être disponibles; prévisions des recettes et des contributions extérieures éventuelles;

**La préparation du budget devra évidemment établir l'adéquation entre les objectifs et les ressources disponibles.**

**C'est seulement à ce stade que l'on pourra avoir une idée plus précise du coût total du projet qui pourra nécessiter une révision si celui-ci est supérieur aux ressources disponibles.**
- (xiii) fixation de délais requis pour réunir les données d'un tel dossier qui ne seraient pas disponibles immédiatement dans le cadre d'une mission de formulation, mais qui devraient l'être dans une première phase de mise en œuvre;  
Il est important de ne pas perdre de vue que tout ce qui n'a pas été prévu par une formulation risque,
  - soit d'être financé par la CTB sur fonds propres,
  - soit d'être à la base de négociations importantes.
- (xiv) **Conditions préalables** que la CTB recommande de poser avant le démarrage de la prestation ou dans les conventions.
- (xv) **Suppositions** sur lesquelles s'appuie la réalisation de chaque étape de la mise en œuvre. Il s'agit **d'événements, des facteurs externes et des risques** dont la réalisation échappe à l'influence du projet, qui peuvent affecter l'accomplissement des objectifs et résultats et pourraient obliger à formuler des **réserves** dans les conventions.

- (xvi) **Prévisions relatives aux impacts du projet** (effets non intentionnels, effets induits, effets bénéfiques ou non pour les bénéficiaires ou pour des tiers).
- (xvii) **Premières indications sur les critères et les indicateurs à utiliser qui seront mis au point après un délai à fixer, pendant la mise en œuvre.**

**Critères visés par le contrat de gestion :**

(a) **d'efficacité** : les résultats obtenus auront-ils contribué à atteindre les objectifs fixés (doeltreffendheid, effectiveness), des **indicateurs** devront permettre de savoir dans quelle mesure objective;

(b) **d'efficience** : les résultats obtenus (en qualité et en quantité) sont-ils proportionnés aux coûts en ressources humaines, financières et matérielles utilisées pour les atteindre (doelmatigheid, efficiency), des **indicateurs** devront permettre de savoir dans quelle mesure objective;

(c) **de respect des délais** : les échéances du calendrier sont-elles respectées, quels sont les retards mesurés ?

(d) **de qualité du personnel local et expatrié**, en particulier examen du renforcement des capacités des bénéficiaires, des parties prenantes et des institutions partenaires, afin d'améliorer leurs possibilités de jouer un rôle pour le développement dans la société à laquelle ils appartiennent; recherche d'indicateurs mesurant par exemple le transfert de connaissances et de savoir-faire des expatriés et l'évolution professionnelle des cadres locaux pendant la prestation;

**Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs vérifiables** pour mesurer les résultats atteints par rapport aux résultats à atteindre doivent être recherchés dès la formulation mais peuvent être présentés pendant la phase de la mise en œuvre quand des experts en coopération disposeront ou auront rassemblé des données plus complètes que pendant la mission de formulation.

Dans ce cas, le délai de présentation des indicateurs, les responsables de leur présentation et l'identité de ceux qui les apprécieront doivent avoir été fixés pendant la formulation.

- (xviii) suggestions relatives à la composition, à la présidence et au fonctionnement de la structure mixte de concertation, à la périodicité minimale de réunions, à la tenue du secrétariat, aux délégations de pouvoirs de cette structure en matière d'adaptation des activités dans le même montant budgétaire global de la Convention spécifique, à la capacité de proposer des modifications des objectifs spécifique et en certains cas extrêmes global ; mécanismes généraux de flexibilité de la mise en œuvre face aux évolutions du projet et de son contexte.

#### **4.3 Approbation de projets de conventions annexés au rapport de formulation**

##### **4.3.1 Projet de Convention spécifique entre le pays partenaire et la Belgique en application de la Convention générale existante**

##### **4.3.2 Projet de Convention de mise en œuvre entre l'Etat belge et la CTB**

Voir les contenus minimum de ces conventions en annexe 3.

#### **5 L'appréciation des produits de la formulation**

##### **5.1 Premier projet de formulation**

Les experts fourniront **un premier projet** des documents sus-mentionnés qui seront envoyés aux partenaires via le Représentant Résident. Les autorités locales, les conseillers géographiques et thématiques et le Représentant Résident fourniront leurs commentaires et approbation sur les différents documents avant leur finalisation.

##### **5.2 Concertation complémentaire**

Dans certains cas **une concertation complémentaire** avec l'organisation d'une seconde mission pour un « atelier de programmation » de validation du dossier de formulation sera nécessaire (voir 3.A3°)

### **5.3 Etapes suite à l'approbation par les autorités locales**

Une fois le dossier de formulation approuvé par les autorités locales (3A2°(iv)), il est transmis à la DGCI pour suite de la procédure. (soumission à l'avis de l'Inspecteur des Finances et ensuite à la signature du Secrétaire d'Etat, approbation des projets de conventions spécifique et de mise en œuvre, engagement budgétaire etc..... ).

## **6 La facturation de la formulation**

La facturation est effectuée après la finalisation et l'approbation des différents documents de la formulation. Elle est effectuée par le département finances de la CTB avec l'aide du conseiller géographique et/ou du Représentant Résident sur base de l'offre de prix de la mission présentée par la CTB et acceptée par la DGCI.

## RAPPEL DES ÉLÉMENTS DU CADRE LOGIQUE

**Le cadre logique initial et les recommandations pour permettre qu'il soit adapté à l'évolution du projet.**

La définition **des objectifs et des résultats** : lorsque la stratégie de développement est arrêtée, la mission de formulation s'attèle à la conception du projet comprenant une **hiérarchie d'objectifs, de résultats, d'activités et d'intrants**. **Au-delà des résultats opérationnels à déterminer, il est nécessaire de définir des résultats en termes de processus de développement.**

### Rappel :

Le Cadre logique est un concept qui recouvre un exercice et la méthode d'analyse et de mise en forme de ses résultats. En phase de formulation, il confirme et/ou actualise le cadre logique éventuellement fourni par l'identification.

**Utilité du cadre logique** . Le cadre logique peut-être utilisé pour assurer la cohérence des objectifs, des résultats et des activités, pour assurer que le projet accomplit des résultats mesurables ainsi que pour identifier les risques et les hypothèses.

Il permet de présenter de manière systématique et logique les objectifs d'une prestation et leurs liens de cause à effet, d'indiquer comment on peut vérifier si les objectifs ont été réalisés et de définir quelles sont les hypothèses, extérieures à la prestation, qui peuvent influencer sa réussite.

Le Cadre logique est présenté sous une forme internationalement lisible pour remplir différentes fonctions telles le planning des activités, le planning budgétaire, le partage des responsabilités et également le monitoring, l'évaluation... La CTB entend, tout au long de la mise en œuvre des prestations, entretenir le concept de **Cadre logique vivant ou dynamique**.

### Explications des concepts.

La définition des **activités** : une fois les résultats définis, les activités qui seront nécessaires pour produire ces résultats devront être déterminées.

Pour chaque activité, il est nécessaire d'identifier les ressources nécessaires, la durée et leur séquence (planning d'activités).

Il faut spécifier les **intrants** : l'étape suivante est de définir quels intrants (articles physiques, personnes ou biens et services) seront nécessaires pour exécuter les activités spécifiées.

L'estimation du **budget** : un budget par objectifs, résultats et centres de coûts sera établi en suivant le plan comptable général et analytique de la CTB. Le suivi de ce budget permettra d'analyser l'avancement général du projet par objectifs et par résultats.

Des **indicateurs** ("objectivement vérifiables") sont à déterminer pour que le gestionnaire comme l'observateur extérieur sachent quels sont les éléments qui permettront d'apprécier dans quelles mesures les activités respectent les critères fixés et ont atteint les résultats convenus.

Nous estimons qu'une ébauche d'indicateurs peut parfois être préparée pendant la formulation mais que le plus souvent ces indicateurs ne pourront être déterminés qu'après plusieurs mois de mise en œuvre, bien entendu avec l'accord de la structure mixte de concertations locales.

**Hypothèses, suppositions** : pour chaque étape la fixation des résultats repose sur des hypothèses et des suppositions que le contexte permette les activités prévues et la réalisation des résultats. Des risques plus ou moins importants existent que des facteurs ou des paramètres échappant partiellement ou totalement à l'influence du projet, n'empêchent celui-ci d'atteindre les résultats prévus ou aboutissent à ce que de tels résultats ne sont plus justifiés pour atteindre les objectifs. Il est alors indispensable de pouvoir réorienter et redéfinir les différentes composantes du cadre logique.

**L'instrument de concertation et de partenariat permettant de répondre à cette nécessaire flexibilité** dans la mise en œuvre, est **la structure mixte de concertations locales (SMCL)** (voir annexe 2) dont les bases et le fonctionnement doivent être fixés en phase de formulation et dans les Conventions.

***Pourquoi le cadre logique<sup>20</sup> est-il qualifié de vivant<sup>21</sup> , pourquoi doit-on en avoir une conception dynamique et évolutive ? :***

Le cadre logique est une référence qui n'est valable qu'à un moment donné. Il est l'aboutissement formel d'un processus participatif initié sur le terrain en début du cycle de la prestation et qui fait usage de techniques appropriées de communication, de concertation et de consultation des groupes cibles.

Une mauvaise utilisation du cadre logique peut représenter un risque non négligeable. Ce risque est inhérent à tous les instruments de planning et relève davantage du contexte institutionnel dans lequel il est utilisé que du cadre logique lui-même. La CTB est consciente de ce problème et encourage les instruments souples de planning et de gestion, davantage **axés sur les résultats** sur le plan opérationnel et sur le plan des processus développementaux que sur l'exécution d'un plan d'action fixé au préalable.

Les mesures correctrices peuvent aller jusqu'à proposer des adaptations ou des modifications de la logique de la prestation (ses activités, ses résultats, voire, en certains cas proposant aux autorités compétentes la modification de ses objectifs spécifiques...).

*Le suivi-évaluation est un outil important d'appréciation continue de la mise en oeuvre d'une prestation qui, appuyé par le monitoring, permettra à la prestation et à la SMCL de proposer toute mesure correctrice de la mise en oeuvre de la prestation.*

Les bases du fonctionnement de ces mécanismes sont à prévoir dès la formulation.

---

<sup>20</sup> Le Cadre logique est utilisé tout au long du cycle de la prestation. Il est proposé durant l'identification et amélioré durant la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation. Il est l'outil de référence pour élaborer d'autres outils comme le budget détaillé, la répartition des responsabilités, le calendrier d'exécution et le plan de suivi-évaluation et de monitoring. Il est également la référence pour le « rapportage » lors de toutes les étapes du cycle de la prestation (rapports d'exécution, de suivi-évaluation, de contrôle...).

<sup>21</sup> A chaque étape du cycle, une adaptation itérative du Cadre logique devrait être envisagée et encouragée.

**PRINCIPES ET FONCTIONNEMENT DE PARTENARIAT, LA STRUCTURE MIXTE DE CONCERTATIONS  
LOCALES. (SMCL)**

**Introduction.**

La Coopération internationale de la Belgique a opté pour un mode de coopération en **partenariat**. Le non-respect de ces obligations légales et contractuelles de construire ce partenariat hypothéquera l'atteinte des objectifs de la coopération internationale belge. Bien plus, ce partenariat nécessite un « état d'esprit » pour faire des « experts en coopération internationaux et locaux » non seulement des témoins privilégiés mais aussi des acteurs du développement humain.

Pour pouvoir se concrétiser, ce partenariat doit exister puis *se construire et se consolider* entre les différents acteurs en Belgique, et tout particulièrement sur le terrain, entre les acteurs les partenaires et les bénéficiaires représentés dans les **Structures mixtes de concertation locale (SMCL)**. Un **défi** de la mise en œuvre (et dès lors de la SMCL) sera d'associer la **rigueur** contractuelle et juridique d'application des conventions avec la **flexibilité** opérationnelle d'adaptation itérative des prestations et donc de leurs conventions en fonction d'un contexte changeant.

Certaines orientations méthodologiques de la CTB visent à prendre en compte les critères de la coopération internationale tout en relevant ce défi de la rigueur / flexibilité.

Les outils qui seront utilisés sont la logique évolutive d'une prestation et son **cadre logique**, le recrutement par la CTB de **Conseillers géographiques** (par zones géographiques) ainsi que de **Conseillers thématiques** (« gender », environnement, économie sociale...) et de **Conseillers sectoriels** (santé, éducation...) qui animeront un **réseau d'expertises** et entretiendront les contacts opérationnels avec la DGCI et le Cabinet, et enfin, avec une attention toute particulière, la volonté de construire une complémentarité opérationnelle<sup>22</sup> des rôles du Représentant résident de la CTB et de l'**Attaché de coopération** au sein de la **SMCL**.

La CTB exécute la Convention de mise en œuvre conformément le **principe d'exécution de bonne foi des Conventions**. Ceci signifie que dans un esprit de partenariat, la CTB, comme le partenaire et l'Attaché, s'attachent à atteindre ensemble les résultats. Il s'agit d'un travail d'équipe où chacun contribue à ce que les autres atteignent les résultats qu'ils doivent atteindre plutôt que de rechercher chez les autres les erreurs et les fautes sans chercher à ce qu'elles soient évitées.

**Rappel sur ce que la Convention spécifique doit préciser en ce qui concerne la SMCL**

La **Convention spécifique** (CG, Section 3) précise entre autres :

(1°) Les **obligations et responsabilités de la CTB et des différents intervenants**.

Le détail de ces responsabilités est important non seulement en ce qui concerne l'Etat et le Pays partenaire mais **également en ce qui concerne la SMCL** pour ce qui est la recherche de la continuité et de la durabilité ainsi que des actions appropriées pour construire un « **partenariat actif** » (CG, art 2) avec tous les acteurs de la coopération au développement. En ce qui concerne la SMCL, le Pays partenaire a une responsabilité toute particulière de veiller à mettre en œuvre les mécanismes qui, au sein de la SMCL, garantissent la **décentralisation** nécessaire permettant la représentativité et la participation effective des bénéficiaires et des parties prenantes.

<sup>22</sup> Il s'agit de construire les bases opérationnelles de la **coopération entre les experts en coopération technique et les Attachés de la coopération internationale** telle que soulignée par le Contrat de gestion (Contrat de gestion : article 32) :

(i) l'**Attaché** de la coopération internationale et le **Représentant résident** de la CTB **assistent aux réunions des SMCL**;

(ii) dans chaque pays partenaire, l'**Attaché** de la coopération internationale et le **Représentant résident** de la CTB ainsi que les éventuels **experts en coopération technique** occupés dans ce pays **se concertent** de façon régulière et systématique notamment **dans le cadre de** : l'**identification** des prestations ; la **formulation** des formulations ; la **mise en œuvre** des prestations ; l'**évaluation ex-post** des prestations, avec une attention particulière pour la communication, à l'Attaché des informations relatives à leur mise en œuvre ; la **recherche de formule la moins** dommageable pour les bénéficiaires en cas d'interruption ou de cessation prématurée de celle-ci ;

(iii) **les Attachés** de la coopération internationale **et les Représentants résidents** de la CTB **bénéficient des délégations de compétence requises** pour l'exécution des dispositions du contrat de gestion de même que pour l'exécution et la révision des conventions d'attribution conclues en vertu de celui-ci, sans **préjudice des mécanismes de contrôle administratif et budgétaire ou financier** ;

La convention spécifique précise donc les rôles respectifs du Pays partenaire et de l'Etat dans les différentes activités de mise en œuvre ainsi que dans la SMCL.

(2°) La **composition**, les règles de **fonctionnement**, les **mécanismes de prise de décision et les compétences particulières des SMCL dans le cadre du monitoring, du suivi-évaluation, des réceptions provisoire et définitive par l'Etat** ainsi que du **rapport final**.

Une SMCL est constituée par le Pays partenaire pour chaque prestation. Le Pays partenaire a charge de la faire fonctionner. Elle est modulée avec souplesse, selon les réalités de chaque pays, de chaque système de gestion national et du mode de gestion de la prestation concernée. Un groupe de parrainage ou de sages, a évidemment accompagné la préparation de la prestation dès la proposition du partenaire, son identification et sa formulation. Dès l'identification il évolue vers une SMCL qui fonctionne jusqu'à la formulation. A l'issue de la formulation, sa composition et son mandat sont précisés afin de lui faire jouer un rôle opérationnel de premier plan durant la mise en œuvre.

Il est important de souligner que le Pays partenaire s'engagera à organiser des SMCL qui dépassent une simple concertation au sommet (de niveau national) mais implique effectivement, dans le cadre de la recherche d'un **partenariat actif avec tous les acteurs de la coopération au développement**<sup>23</sup>, la participation des représentants des bénéficiaires et des parties prenantes quitte à le décentraliser vers le terrain. Plusieurs niveaux opérationnels de SMCL peuvent ainsi être envisagés comme par exemple (i) un niveau national, (ii) un niveau SMCL intermédiaire, et (iii) un niveau plus décentralisé de type « Steering Committee » de niveau local.

Le montage des SMCL variera d'une prestation à l'autre et d'un contexte local/culturel à l'autre. Il est dès lors demandé à l'Attaché et au Rep-rés de prendre toutes les dispositions pour aider le partenaire à mettre en place, dès la proposition d'une prestation, et certainement à partir de l'identification et durant la formulation des SMCL opérationnelles qui répondent à l'objectif de partenariat actif décentralisé pour le bon suivi de la mise en œuvre d'une prestation.

**Au niveau local de la prestation**, il faut déterminer les mécanismes de fonctionnement de la SMCL qui seront mentionnés dans la Convention spécifique :

- (i) Qui préside ? Il est recommandé de choisir un partenaire local pour cette fonction qui intervient directement dans le suivi de l'exécution de la prestation (et non dans sa gestion).
- (ii) Qui en fait partie ? Au minimum les représentants des bénéficiaires et des parties prenantes, la CTB, l'Attaché, les autorités décentralisées du pays hôte ... Pour éviter que la SMCL n'évolue vers une confrontation bilatérale d'intérêts contradictoires il est recommandé d'inviter des « sages » reconnus pour leur compétence dans le domaine de la prestation et non directement impliqués.
- (iii) Qui convoque les réunions ? A la demande des diverses parties, approuvée par le président qui devra faire état (à la prochaine réunion / le plus tôt possible ?) des demandes de réunions qui lui ont été faites.
- (iv) Quelle est leur périodicité minimum ? Au minimum tous les 6 mois.
- (v) Quels sont les objectifs de la SMCL ? Suivre l'exécution de la prestation, proposer un monitoring et apporter toutes les réorientations permettant de consolider sa qualité dans les limites précisées ci-dessus.

---

<sup>23</sup> En tenant compte des **Règles de conduites vis-à-vis des bénéficiaires des prestations de coopération** telles que définies par le Contrat de gestion (Contrat de gestion : titre V) . La CTB réalise ses tâches de service public dans le **respect du concept de partenariat**, ce qui implique une attention particulière pour :

(i) **Le développement des capacités locales ;**

(ii) **La décentralisation des prestations** au niveau des pouvoirs de décision afin de les situer **le plus près possible des groupes-cibles visés ;**

(iii) **La responsabilisation du pays partenaire et des partenaires locaux, notamment par l'association au processus de développement des pouvoirs publics, de la société civile, et du secteur privé du pays partenaire;**

(iv) **L'aide** fournie au pays partenaire et aux partenaires locaux **pour l'identification des prestations ;**

(v) **Le recours**, chaque fois que les capacités et expertises locales le permettent, **aux modes de coopération** dans lesquels **la plus grande partie possible de la préparation et de l'exécution** de la prestation de coopération **est confiée au pays partenaire et/ou aux partenaires locaux ;**

(vi) **Le transfert mutuel du know-how**, notamment par le recours au **personnel local** et aux **entreprises du pays partenaire** pour l'exécution des prestations ;

(vii) **La prise en compte et le respect des particularités sociales et culturelles** du pays partenaire et la valorisation de celles-ci comme facteur de développement.

- (vi) Quel est le rôle de la SMCL ? Constituer une possibilité de premier recours pour chaque partie, au niveau local. Selon le point (76) du PRIMA, dans les limites de l'(des) objectif(s) spécifique(s) ou dans certaines limites budgétaires (à définir...), l'Attaché recevra délégation pour modifier la convention de mise en œuvre, en particulier les activités, les spécifications des équipements nécessaires, les résultats intermédiaires et le calendrier d'exécution.
- (vii) Quel est le processus de décision interne ? Il y a un intérêt à prendre les décisions par consensus pour protéger les intérêts vitaux de chaque partie. Mais il ne faut pas prendre le risque de paralysie. La négociation en stade de formulation précisera le système le plus approprié. Ce processus doit avoir été fixé dans la convention spécifique.
- (viii) Qui assure le secrétariat ? Qui rédige les PV ? Certains évoqueront la nécessité que ce soit la CTB pour des raisons d'efficacité. Cependant, ceci est à éviter dans un contexte d'apprentissage de la gestion. Les PV sont importants comme outils de prise de décision relatifs aux modifications à apporter à la logique des prestations.

**Aux niveaux intermédiaire et national de la prestation**, il faut de la même manière déterminer les mécanismes de fonctionnement de la SMCL qui seront mentionnés dans la Convention spécifique.

**Aux différents niveaux de la prestation**, il faut déterminer les appuis en secrétariat et en outils et moyens que la prestation apportera pour assurer le fonctionnement de la SMCL et qui seront mentionnés dans la Convention de mise en œuvre.

**Les coûts de fonctionnement des SMCL doivent être compris dans le prix de la mise en œuvre.**

LES CONTENUS DES CONVENTIONS**A. Contenu minimum de la Convention spécifique entre les deux Etats**

- (i) objet de la convention spécifique;
- (ii) qui sont les intervenants ? identité et localisation des différents intervenants au nom de chacune des Parties;
- (iii) quel est leur rôle, leurs responsabilités, leurs apports, leurs droits et leurs obligations; à préciser selon les modalités de coopération en fonction des besoins en particulier:
  - le rôle de la CTB et de son Représentant résident;
  - le rôle des instances de tutelle administrative ou politique du pays partenaire, des instances intervenant au niveau technique, des instances intervenant au niveau de la représentation des bénéficiaires;
- (iv) mécanismes assurant l'exécution correcte de la prestation
  - modalités de l'exécution matérielle et de la sous-traitance éventuelle,
  - modalités du suivi et du monitoring,
  - occasionnellement - rapport de réception provisoire et définitive, - rapport d'audit et/ou de contrôles;
- (v) régime juridique applicable à la prestation, aux appels à la concurrence, le mécanisme de transfert de propriété des équipements, règles applicables à l'utilisation des véhicules et des équipements;
- (vi) planning d'exécution;
- (vii) coût de la prestation et plan financier;
- (viii) indicateurs de performance;
- (ix) exigences d'établissement des rapports :  
par qui ? à transmettre à qui ? selon quelle méthodologie
  - rapports d'exécution<sup>24</sup> d'activités axés sur les résultats (y compris rapport final et son contenu minimum);
  - rapports de suivi-évaluation, de monitoring ;
- (x) structure mixte de concertations(s) locale(s) (voir aussi annexe 2) accompagnant la mise en œuvre de la prestation :
  - composition, présidence, qui en assure le secrétariat<sup>25</sup>,
  - règles de fonctionnement, mécanismes de prise de décision,
  - (éventuellement décision par consensus),
  - compétences particulières en matière de réorientation des activités,
  - périodicité des réunions,
  - approbation des réceptions provisoires et définitives et des rapports d'exécution du projet,
  - décision d'effectuer des monitorings, des contrôles et des évaluations,
  - décision en "appel" sur recours d'un intervenant sur des points de gestion litigieux;
- (xi) modalités de révision de la convention spécifique
- (xii) réserve éventuelle
- (xiii) prix et modalités de paiements
- (xiv) durée prévue, modalités de prolongation éventuelle, sous quelles conditions ? modalités d'utilisation d'éventuels reliquats budgétaires ;
- (xv) système de notifications.

<sup>24</sup> Il faut stipuler qu'il s'agit de rapports mesurant les écarts entre résultats atteints et résultats à atteindre, l'analyse des dysfonctionnements et les suggestions pour y remédier, en ce compris éventuellement la révision des conventions.

<sup>25</sup> **Importance de la rédaction des procès-verbaux**, des convocations comportant des ordres du jour clairs, des décisions opérationnelles. Importance, pour la protection des droits des parties, pour l'envoi à d'autres instances d'éléments modifiant les textes régissant la prestation.

**Mais importance aussi en matière d'apprentissage de la gestion et d'ownership de la prestation.**

## **B. Contenu minimum de la Convention de mise en œuvre par la CTB**

- (i) objet de la convention de mise en œuvre par la CTB (cf. art.1);
- (ii) objectifs à poursuivre par la CTB,  
obligations de la CTB (résultats, délais) (cf. 2.1);
- (iii) qui sont les autres intervenants avec lesquels la CTB doit coordonner son action ? identité et localisation des interlocuteurs de la CTB ;
- (iv) le rôle de chaque intervenant, leurs apports, leurs droits et leurs obligations (cf. 2.1);
- (v) les modalités des prestations de la CTB dans le cadre de la mise en œuvre, compte tenu du mode particulier de coopération (cogestion, dons en numéraire etc.) retenu en phase d'identification (précisé ou modifié en phase de formulation) (cf. 2.3);
- (vi) renvoi à un dossier quantifiant les résultats à atteindre et les ressources à utiliser ainsi que leurs provenances (cadre logique<sup>26</sup> et dossier technique et financier, si celui-ci a été requis en phase d'identification) ;
- (vii) le planning d'exécution et les délais pour l'exécution de différentes tâches par les différents intervenants, OU, le cas échéant, l'identité des responsables devant établir ce planning (cf. 2.4) ;
- (viii) le coût de la prestation ainsi qu'un plan financier (cf. 2.5);
- (ix) le type d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs adaptés à la prestation qui pourront être utilisés pour mesurer les performances de la contribution de la CTB et de l'ensemble du projet.  
Conformément au contrat de gestion, il s'agit d'indicateurs liés aux critères d'efficacité, d'efficience, de respect des délais et des compétences et aptitudes des experts locaux et expatriés; (cf. 3)
- (x) les références aux régimes juridiques fixés par la Convention spécifique et le droit applicable à cette convention (cf. 13.2);
- (xi) les modalités de paiement par la CTB des sommes dues aux éventuels partenaires dans la mise en œuvre, selon l'état d'avancement de la prestation de coopération (cf. 2.6);
- (xii) les modalités de paiement à la CTB des sommes dues par l'Etat pendant la mise en œuvre, selon l'état d'avancement de la prestation de coopération (cf. 11.2);
- (xiii) les mécanismes assurant l'exécution correcte de la prestation par la CTB, (cf. 2.2)
  - modalités de l'exécution matérielle et de la sous-traitance éventuelle (cf.5),
  - modalités du suivi et du monitoring interne à la gestion CTB(cf. 6);
  - les possibilités (et leurs modalités) de recourir à des experts indépendants pour établir des réceptions, provisoires ou définitives, des éléments constitutifs de la prestation (cf.; 9);
  - les certifications éventuellement requises quant à leur qualité;
  - les possibilités d'établir un audit et des contrôles sous la responsabilité de la CTB et indépendamment de la CTB (cf. 7);
  - les possibilités d'effectuer des missions de monitoring (cf. 6) (en faisant participer des cadres locaux et l'attaché de coopération de l'ambassade) selon des modalités définies pour mesurer des éventuels écarts par rapports aux résultats à atteindre, pour en rechercher les causes et en tirer les leçons pour d'éventuelles modifications des conventions;
  - les possibilités de vérifier régulièrement si l'exécution (cf. 5) de la prestation reste conforme aux exigences de pertinence pour le développement définies en phase d'identification (cf. 6.2, 3°);
  - les rôles respectifs de l'attaché et du représentant résident et des cadres locaux dans le fonctionnement de la structure mixte de concertation locale telle que définie dans la convention spécifique;
- (xv) le type de rapports<sup>27</sup> obligatoires à établir et leur périodicité, (exécution cf. 5) (suivi évaluation + monitoring cf.6) (audit, contrôle cf. 7), final cf. 8)
  - par la CTB;
  - par l'expert en coopération responsable localement de la prestation de la CTB et intervenant dans le projet,
  - éventuellement par le représentant résident,à remettre à la structure mixte de concertation, ainsi qu'à l'attaché ou à la DGCI;
- (xvi) les réserves éventuelles (cf. 10);
- (xvii) la procédure de révision de la convention de mise en œuvre par la CTB (cf.4) sur proposition ou avec l'aval de la structure mixte de concertation locale;
- (xviii) l'offre de prix pour la mise en œuvre par la CTB (cf. 11.1);
- (xix) durée de la convention (cf. 12)
- (xx) notifications (cf. 13.1) .

<sup>26</sup> tel qu'expliqué dans un chapitre particulier du vade mecum et dans le chapitre de mise en œuvre.

<sup>27</sup> **Il faut stipuler qu'il s'agit de rapports mesurant les écarts entre résultats atteints et résultats à atteindre, l'analyse des dysfonctionnements et les suggestions pour y remédier, en ce compris éventuellement la révision des conventions cf. 6.2, 2°)**

## **Les relations entre la mise en œuvre et les Conventions spécifique et de mise en œuvre.**

Bien que la Convention spécifique et que la Convention de mise en œuvre peuvent être adaptées au cours de la mise en œuvre, il est bon de rappeler ce qu'elles comportent car la qualité des résultats des prestations en dépendra.

Ces deux Conventions sont complémentaires. Mais, la Convention spécifique est plus orientée vers les responsabilités respectives de l'Etat belge et du Pays partenaire alors que la Convention de mise en œuvre est plus orientée vers les modalités de mise en œuvre de la prestation. C'est ainsi d'ailleurs que certains de leurs articles sont communs et renvoient de l'une à l'autre.

En établissant les propositions de Conventions à l'issue de la formulation, il sera veillé à ce qu'il y soit spécifié tout ce qui (responsabilités, activités, moyens...) pourrait avoir un impact sur la qualité de la mise en œuvre. L'oubli ou la sous-estimation de certains paramètres dans une de ces Conventions peut mettre en cause l'exécution correcte de la prestation.

Il sera tout particulièrement veillé à ce que les obligations de l'Etat belge et de la CTB prévues dans la Convention de mise en œuvre, correspondent bien aux obligations de la partie belge prévues dans la Convention spécifique. Il sera de la même manière veillé à ce que les obligations du Pays partenaire prévues dans la Convention spécifique correspondent bien aux responsabilités des partenaires et acteurs locaux telles que présentées dans la Convention de mise en œuvre et ceci, tout particulièrement en ce qui concerne la SMCL (Voir Annexe 1). Les prestations, via la Convention spécifique (responsabilités respectives de l'Etat belge et du partenaire dans la SMCL) et via la Convention de mise en œuvre (planning des activités d'appui à la SMCL et programmation budgétaire) assureront un appui technique à cette **plate-forme de concertation et de décision décentralisé.**

**La Convention spécifique précisera entre autres le statut des procès-verbaux des réunions de la SMCL en tant que documents officiels validant les décisions de la SMCL sous une forme permettant d'effectuer des modifications des conventions.**

---

## Modèle de rapport de formulation

### 1. Couverture

La page de garde du rapport comprendra les éléments suivants:

- Le nom du pays partenaire
- Le nom de l'Etat belge
- Le titre du projet
- Le Titre « Rapport de Formulation »
- Les références de la DGCI et de la CTB (numéros) du projet
- Le nom du partenaire local responsable de la mise en œuvre
- La date estimée du démarrage et durée du projet
- La contribution du pays partenaires et éventuellement d'autres contributions
- La contribution belge
- Le secteur et sous-secteur d'intervention (CAD)
- Une brève description du projet (5-10 lignes)

Le document contiendra également :

- Cartes géographiques du pays et/ou de la région du projet
- Liste des abréviations (présentée par ordre alphabétique)

### 2. Synthèse opérationnelle

Une synthèse opérationnelle de 2-3 pages maximum et reprenant le cadre logique, pour permettre une vision globale du contenu du rapport.

### 3. Contexte

#### 3.1 Stratégie belge en matière de coopération

On fournira une brève description de la stratégie belge en matière de coopération ainsi que les références aux textes légaux et au contrat de gestion.

#### 3.2 Description du contexte

Une brève description du contexte macro politique, socio-économico-culturel du pays et des grands objectifs/orientations du gouvernement du pays qui peuvent être pertinent pour l'intervention.

#### 3.3 Description du secteur

Description du Plan National ou de la politique du pays partenaire et description de la situation générale dans le secteur d'intervention du projet (santé, éducation, développement rural, ...) et éventuellement des spécificités de la région du projet si celui-ci à une concentration géographique spécifique. On fera référence aux conclusions de la Commission mixte pour le secteur et au PIC.

Dans le cas où cela se justifierait un rappel sur la stratégie de la Belgique en matière de coopération par rapport au secteur concerné.

#### 3.4 Autres interventions dans le secteur

Brève présentation des autres projets/programmes financés par des bailleurs dans le même secteur ou sous-secteurs qui sont pertinents pour l'intervention et avec lesquels il serait utile de coopérer. On inclura un bref historique des interventions de la coopération belge dans le secteur.

#### 3.5 Principales leçons des autres programmes

On présentera dans ce point une analyse des informations collectées sur les autres projets programmes d'activités. Les recommandations intéressantes des évaluations de ces projets ou d'études plus globales seront présentées.

#### 3.6 Cadre institutionnel

Cette section mentionne les différentes institutions (gouvernementales et autres) ayant un rôle important dans le secteur avec leurs prérogatives et responsabilités. On se référera en générale au contexte légal tel que défini par la loi.

## **4. Interventions**

### **4.1 Arbre à problèmes**

Cette section décrira de manière précise l'interprétation du problème tel qu'identifié par la mission d'identification, commenté ou modifié au niveau de la DGCI et du cabinet de la coopération, et éventuellement modifié et/ou affiné par la mission de formulation. Sur base d'une bonne compréhension de la situation, on définira précisément les aspects que le projet devra contribuer à changer. Ce problème spécifique sera en général plus limité que les problèmes identifiés au départ. Cela nécessite que les problèmes clés et leurs causes sous-jacentes soient identifiés. L'arbre à problèmes sera inclus en annexe.

### **4.2 Arbre à objectifs**

#### **4.2.1 Les problèmes versus les objectifs**

L'arbre à objectif sera inclus en annexe.

#### **4.2.2 Effet et impact de l'intervention**

Les résultats ne se limitent pas aux résultats opérationnels de l'intervention mais également à plus long terme à des processus de développement.

### **4.3 Stratégie d'intervention**

Cette section détaillera et justifiera les différents choix effectués par la mission de formulation parmi les différentes options possibles. On détaillera les choix stratégiques qui n'ont pas été abordés dans le paragraphe sur les objectifs (par exemple: approche du projet, concentration géographique, ...). (schéma en annexe)

### **4.4 Cadre logique**

#### **4.4.1 Objectif global**

Cette section décrit l'objectif général dans lequel le projet s'insère et auquel il contribuera. Cet objectif global correspondra en général à l'objectif global d'un programme national du pays partenaire. L'accomplissement de cet objectif global est en général au-delà de la portée de l'intervention et est le résultat de l'accomplissement de plusieurs objectifs spécifiques.

#### **4.4.2 Objectifs spécifiques**

L'intervention financée par la Belgique contribue à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs spécifiques. Le(s) objectif(s) spécifique(s) devront pouvoir être réalisé(s) pendant la durée de l'intervention.

#### **4.4.3 Résultats intermédiaires et activités**

La réalisation de ces objectifs nécessite la production d'un nombre de résultats intermédiaires.

Les activités nécessaires et suffisantes à l'accomplissement des résultats intermédiaires identifiés sont décrites.

#### **4.4.4 Indicateurs et résultats**

Le choix des indicateurs est un élément important de l'exercice de formulation. Ces indicateurs, qualitatifs et quantitatifs auront pour objectif de mesurer les résultats de la prestation par rapport à la situation de départ. Dans la mesure du possible, les projets feront des enquêtes pour mesurer ces indicateurs en début et en fin de prestation. Ces indicateurs seront repris dans le cadre logique.

### **4.5 Bénéficiaires**

Les différents types et niveaux de bénéficiaires du projet seront définis, si nécessaire par résultat (établir un lien entre les différents bénéficiaires par résultat).

### **4.6 Considérations spéciales (genre, économie sociale, environnement, sida)**

La coopération belge accorde une attention particulière à quatre thèmes transversaux : l'égalité hommes/femmes, la protection de l'environnement, l'économie sociale et le SIDA. Ils doivent être abordés et traités dans le cadre de chacune des interventions financées par la Belgique. Cette section décrira donc comment on prendra en compte chacun de ces quatre thèmes dans l'intervention.

## **5 Hypothèses, risques et conditions préalables**

### **5.1 Risques généraux et hypothèses**

Il s'agit d'identifier les événements et les décisions liés au contexte global qui sont hors de portée du projet mais qui néanmoins peuvent avoir un impact sur l'accomplissement des objectifs, l'atteinte des résultats et/ou la mise en œuvre des activités. Ces facteurs peuvent avoir une influence positive ou négative sur le projet.

### **5.2 Risques et hypothèses spécifiques au projet**

On décrira sous cette section les hypothèses et les risques qui, tout en n'étant pas de la responsabilité directe du projet, sont néanmoins dans son domaine d'influence et qui par conséquent nécessitent un suivi. On estimera également les risques qui ne sont pas dans son domaine d'influence, et leur probabilité de se réaliser au détriment des objectifs poursuivis. Dans la mesure du possible ces risques seront intégrés dans la stratégie et les objectifs du projet.

### **5.3 Conditions préalables**

Un mécanisme pour diminuer les risques est de définir certaines activités qui ne commenceront que lorsque certaines conditions auront été remplies. Dans certains cas, ces conditions devront être remplies avant la signature de la Convention, dans d'autres cas seuls certains résultats ou activités en dépendent.

## **6 Exécution**

### **6.1 Intrants**

On énumérera les différents intrants et les quantités respectives nécessaires pour pouvoir accomplir les activités (personnel, formation, équipement, capital, ...). On spécifiera la contribution de la partie belge et celle du pays partenaire pour chaque intrant.

### **6.2 Modalités d'exécution et responsabilités**

Il est indispensable de définir comment les activités seront exécutées pour que le projet puisse être accompli endéans les délais et selon des critères de qualité. On définira donc le rôle et les responsabilités des différents partenaires, leurs responsabilités respectives, les mécanismes de coordination et de prise de décision.

On veillera tout particulièrement à la composition, aux règles de fonctionnement, aux mécanismes de décisions (PV des réunions), et aux compétences particulières des SMCL dans le cadre du suivi de l'exécution, du monitoring, du suivi/ évaluation, et de la réception provisoire et définitive de la prestation.

### **6.3 Organisations et procédures**

On précisera le régime juridique (si possible national ou celui choisi par la convention spécifique) et les mécanismes de recrutements du personnel, de fournitures de biens et de services, ainsi que les mécanismes de contrôle et d'audit.

### **6.4 Planning des activités**

On décrira pour chaque résultat et activité la durée nécessaire à son accomplissement et sa période présumée de démarrage. Cet exercice sera effectué annuellement par le projet avant les révisions budgétaires.

### **6.5 Budget**

On présentera un budget résumé par ligne budgétaire, et subdivisé par année pour toute la durée du projet. Une subdivision mensuelle sera fournie pour la première année.

## **7 Durabilité organisationnelle et financière**

Ce chapitre définira les mesures à prendre pour assurer une durabilité de l'intervention d'un point de vue institutionnel (processus sociaux qui amènent aux changements) organisationnel (adaptation des structures et de leur fonctionnement) et financier (pérennisation du type d'activités soutenues par le projet après la fin du financement belge, financement des coûts récurrents par des fonds locaux).

## **8 Monitoring et évaluation**

Les modalités de rapportage seront précisées (fréquence et contenus des rapports) avec leurs objectifs et leurs groupes cibles. On définira les modalités de suivi /évaluation.

On reprendra aussi dans ce chapitre les propositions d'organisation de la structure mixte de concertations locales : rôle, objectif de cette structure, relation entre elle et la gestion quotidienne du projet. On précisera également la composition (justification du choix des personnalités à solliciter), modalités de fonctionnement (qui convoque les réunions, qui les préside, qui établit les procès-verbaux dans lesquels seront mentionnés entre autres les points particulièrement importants pour les réorientations éventuelles du projet et le rapport final de la prestation de la CTB, etc.).

## **9 Annexes**

Annexe A : Arbre à problème

Annexe B : Arbre à objectif

Annexe C : Cadre logique

Annexe D : Termes de Références du personnel du projet

Annexe E : Planning d'activités pour la première année

Annexe F : Budget. On présentera un budget par lignes budgétaires et subdivisé par année pour toute la durée du projet. La première année sera détaillée par mois selon les exigences du CG. Le budget sera toujours au moins présenté en euro.

Annexe G : Liste des personnes rencontrées durant mission

Annexe H : Liste des documents consultés

## La mise en œuvre

## L'Evaluation

## **Quatrième Partie**

### **"PRIMA" et le cadre logique**

## Le cadre logique

### 1. Introduction: qu'est-ce que le cadre logique?

Le cadre logique est un outil de gestion qui réunit les éléments essentiels d'une prestation de coopération dans une matrice pour mettre en évidence leurs liens opérationnels et rapports causaux. Cet outil est d'une grande utilité dans toutes les phases de la préparation et de la mise en oeuvre d'une prestation de coopération.

Comme nous le verrons plus loin, le cadre logique s'emploie en relation avec le cycle PRIMA et est supporté par d'autres outils de gestion tels qu'une analyse coûts/bénéfices.

Nous représentons le cadre logique sous la forme d'une matrice composée de quatre colonnes et de quatre lignes telle que celle reproduite ci-dessous.

Description de la logique interne de la prestation de coopération	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Suppositions importantes
<b>Objectif général</b> (objectif auquel contribue cette prestation de coopération parmi d'autres)	indicateurs relatifs au degré de réalisation de l'objectif général	description des sources d'information pour les indicateurs de l'objectif général	
<b>Objectif spécifique</b> (objectif de la prestation de coopération proprement dite)	indicateurs relatifs au degré de réalisation de l'objectif spécifique	description des sources d'information pour les indicateurs de l'objectif spécifique	conditions externes devant être remplies pour que la réalisation de l'objectif spécifique contribue à celle de l'objectif général
<b>Résultats intermédiaires</b> (objectifs partiels devant être réalisés pour atteindre l'objectif spécifique)	indicateurs relatifs au degré de réalisation des résultats intermédiaires	description des sources d'information pour les indicateurs des résultats intermédiaires	conditions externes devant être remplies pour que la réalisation des résultats contribue à celle de l'objectif spécifique
<b>Activités</b> (actions à entreprendre pour atteindre les résultats intermédiaires)	ressources à mettre en oeuvre	coût de ces ressources	conditions externes devant être remplies pour que la réalisation des activités contribue à celle des résultats intermédiaires
			conditions externes <b>préalables</b> devant être remplies pour pouvoir démarrer la prestation de coopération.

Plus loin dans ce chapitre, nous examinerons brièvement les différentes composantes du cadre logique et nous situerons le cadre logique dans le contexte du cycle PRIMA. Nous verrons ensuite comment le cadre est complété lors de la préparation d'une prestation de coopération. Enfin, nous évaluerons le cadre logique en tant qu'outil de gestion pendant la mise en oeuvre.

## 2. Les composantes du cadre logique.

### 2.1. La première colonne: la logique interne de la prestation de coopération.

La première colonne du cadre reproduit la logique interne de la prestation de coopération. Elle constitue le fondement du cadre logique. Dans l'ordre logique et chronologique, on y retrouve, de haut en bas:

➤ L'objectif général (algemene doelstelling; goal or general objective).

L'objectif général est un objectif dont la portée excède le cadre de la prestation de coopération individuelle mais auquel celle-ci contribue néanmoins avec d'autres interventions<sup>28</sup>. L'objectif général relève de la politique de développement du pays concerné et, plus particulièrement, du Programme indicatif de développement\*.

➤ L'objectif spécifique (specifieke doelstelling; purpose or specific objective).

L'objectif spécifique est le résultat final général qui doit être atteint durablement lorsque la prestation de coopération prend fin. Il constitue le point de référence central de la prestation de coopération et est par conséquent consigné dans la convention spécifique\*. Bref, si l'objectif spécifique n'est pas atteint, la prestation de coopération a échoué.

➤ Les résultats intermédiaires (tussenresultaten; outputs or results).

Les résultats intermédiaires sont les éléments constitutifs qui, ensemble, mènent à la réalisation de l'objectif spécifique.

➤ Les activités (activiteiten; activities).

Les activités sont les interventions concrètes que nous devons effectuer pour assurer la réalisation de chaque résultat. Il est important de représenter les activités dans le cadre logique avec suffisamment de détails pour clairement reproduire la logique interne. Le degré de détails requis dépendra de la phase du cycle. Ce n'est qu'après formulation\* que les activités seront pleinement détaillées dans les plans d'action et dans un dossier technique et financier.

Les cases de la première colonne représentent une logique causale de bas en haut: si les activités sont réalisées, elles garantissent l'obtention des résultats intermédiaires; si les résultats intermédiaires sont atteints, l'objectif spécifique sera lui aussi atteint; si l'objectif spécifique est atteint, la prestation de coopération contribuera à la réalisation de l'objectif général. Mais attention, cette logique linéaire doit faire l'objet d'un affinement dialectique basé sur la quatrième colonne, décrite ci-dessous (cf. 2.2.).

L'objectif général, l'objectif spécifique et les résultats intermédiaires sont des situations positives à réaliser dans le futur. On les exprime à l'aide d'un participe passé (« les enfants sont vaccinés »; « la production de maïs a doublé »). Pour les activités par contre, on utilise l'infinitif (« diffuser les manuels »; « creuser des puits »). Ceci peut paraître futile mais s'avère en fait très utile au raisonnement correct indispensable à l'établissement du cadre logique.

### 2.2. La quatrième colonne: les facteurs externes.

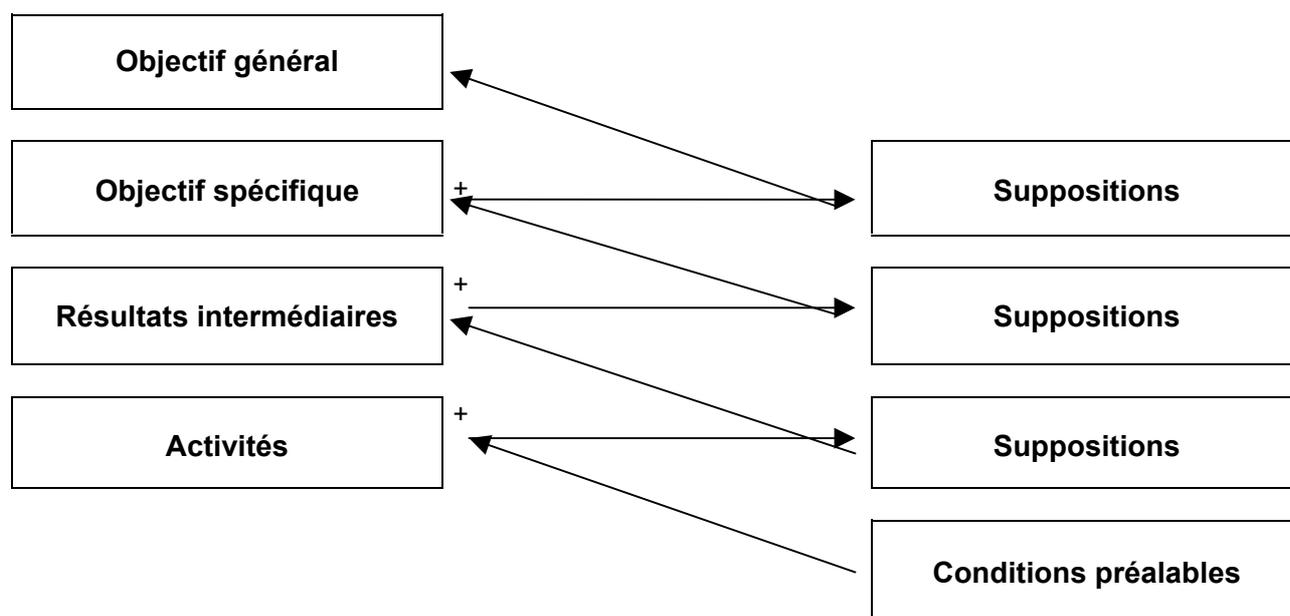
Une prestation de coopération s'inscrit toujours dans un contexte de facteurs externes qu'elle ne maîtrise pas mais qui ont une influence décisive sur ses résultats. Il ne serait guère utile de pratiquer la politique de l'autruche: la grande majorité des échecs en matière de coopération au développement sont dus à la non prise en compte des facteurs externes. Il est donc capital d'élaborer des hypothèses sur les conditions externes devant être remplies (par des tiers) en vue d'atteindre l'objectif de la prestation de coopération. Ces facteurs externes pourront dès lors faire l'objet d'un contrôle rigoureux lors de la mise en oeuvre et la prestation de coopération pourra, le cas échéant, être adaptée en conséquence.

Ces « suppositions importantes » s'inscrivent dans la quatrième colonne du cadre logique. Comme il s'agit d'objectifs, nous utilisons pour ce faire le participe passé. Par exemple: « les routes rurales sont rendues praticables ».

---

<sup>28</sup> Toute prestation de coopération individuelle n'a qu'un impact restreint sur l'objectif général. Cet impact se situe au niveau de la communauté dans son ensemble; il est donc le résultat de différentes évolutions qui ne subissent qu'une influence partielle de la prestation de coopération. La part de la prestation de coopération dans la réalisation de l'objectif général est donc limitée. Si l'objectif général n'est pas atteint, cela ne signifie pas nécessairement que la prestation de coopération (ou son équipe) ait échoué.

Les suppositions importantes interviennent à chaque niveau de la logique interne ce qui donne le schéma suivant:



Ce schéma se lit comme suit, de bas en haut:

- si les conditions préalables sont remplies, les activités peuvent démarrer;
- si les activités sont effectuées et les suppositions à ce niveau réalisées, les résultats intermédiaires sont atteints;
- si les résultats intermédiaires sont atteints et les suppositions à ce niveau réalisées, l'objectif spécifique est atteint;
- si l'objectif spécifique est atteint et les suppositions à ce niveau réalisées, la prestation de coopération contribuera à la réalisation de l'objectif général; cette case revêt une importance particulière: ces suppositions doivent être réalisées pour que la prestation de coopération ait un impact durable.

### 2.3. La deuxième et la troisième colonne: indicateurs et sources d'information.

Si la première et la quatrième colonne rendent l'essence de la logique interne du cadre logique, la deuxième et la troisième colonne ont une fonction plus opérationnelle. Il est en effet pratiquement impossible de gérer une prestation de coopération si les objectifs et les résultats ne sont pas décrits et quantifiés très concrètement. Aussi le cadre logique comprend-il:

- une deuxième colonne, où les objectifs et les résultats intermédiaires sont convertis en unités mesurables, avec mention des qualité, quantité, calendrier et lieu vérifiables; ce sont les indicateurs objectivement vérifiables (IOV);
- une troisième colonne, qui indique où et comment nous trouverons des informations sur ces indicateurs: les moyens de vérification (MV).

Les IOV et les MV permettent de mesurer le degré de réalisation pendant et après la mise en oeuvre de la prestation de coopération.

La dernière ligne, celle des activités, a une signification spéciale dans la deuxième et la troisième colonne: on y retrouve respectivement la description des ressources que la prestation de coopération mettra en oeuvre pour atteindre son but et une quantification de ces ressources, à savoir leur coût.

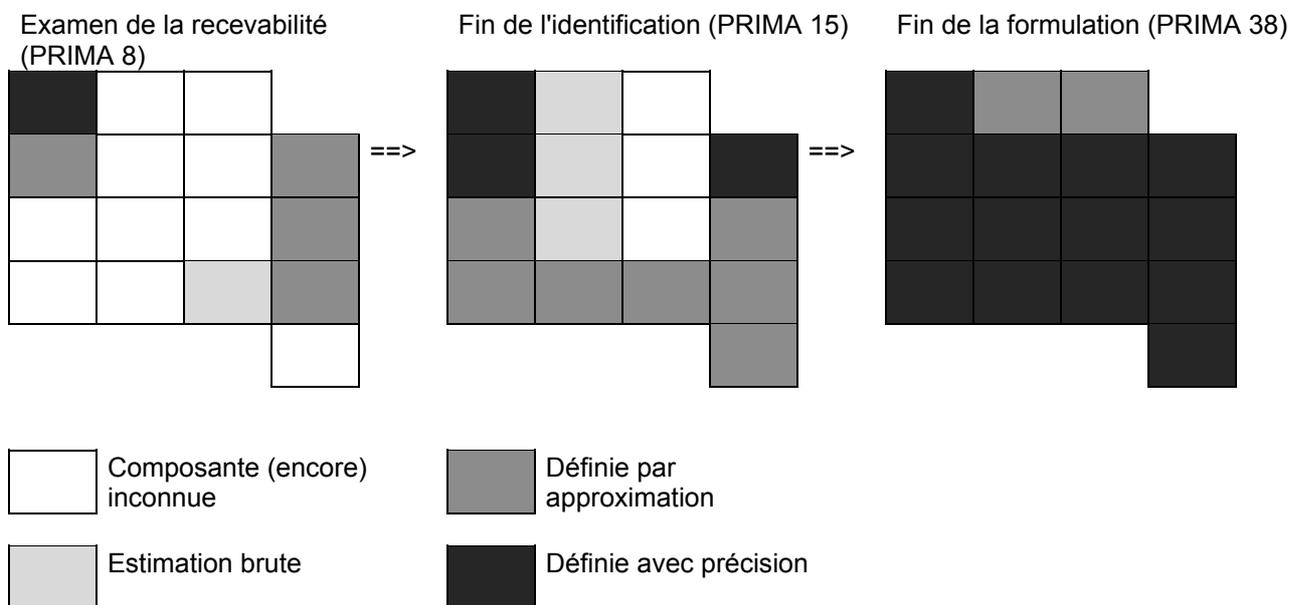
### 3. Le cadre logique et le cycle d'une prestation de coopération.

Le cadre logique n'est pas un exercice intellectuel sans engagement destiné à convaincre les autorités de financer un projet ou programme et oublié par la suite. Il s'agit bien au contraire d'un outil de décision et de gestion indispensable dans toutes les phases du cycle PRIMA.

Pendant la préparation – proposition (PRIMA 8), examen de la recevabilité (PRIMA 8), identification (PRIMA 15) et formulation (PRIMA 24 à 41) -, les cases du cadre logique sont remplies au fur et à mesure de l'accumulation de connaissances sur les différents éléments de la prestation de coopération. Ces connaissances sont acquises à l'aide de documentation, d'études sur le terrain, d'ateliers de planification\*, etc. Il est souhaitable que les résultats de ces analyses soient concrétisés sous la forme d'un arbre de problèmes et d'un arbre d'objectifs.

Le cadre logique se complète selon un schéma logique: on commence en principe toujours par les cases de la première colonne, avant de passer à celles de la quatrième colonne (les suppositions) et enfin à celles de la deuxième et de la troisième colonne. Le coût de la prestation de coopération constitue la seule exception à cet égard: il est indispensable d'en donner une estimation brute pour pouvoir procéder à l'examen de la recevabilité.

Le schéma ci-dessous montre le nombre de composantes normalement définies à différentes phases du cycle PRIMA.



Le cadre logique doit être complètement rempli à la fin de la formulation.

« Complètement rempli » ne signifie pas pour autant « définitivement rempli », puisque le cadre logique servira de référence à la gestion et au suivi de la prestation de coopération pendant la phase de mise en oeuvre. Or, une prestation de coopération ne se déroule jamais entièrement selon les prévisions. De là l'importance du suivi-évaluation et du monitoring (PRIMA 67 à 73), dont plus amplement question ci-dessous (cf. paragraphes 4 et 5).

Remplir le cadre logique est dans chaque phase un processus itératif puisque la modification d'une colonne peut requérir celle d'autres colonnes (cf. paragraphe 4).

## 4. Le cadre logique pendant la préparation: remplir les composantes.

Cette partie décrit le remplissage progressif du cadre logique pendant les phases préparatoires de la prestation de coopération. Pour ce faire, nous partons de l'idée que nous disposons d'un arbre de problèmes et d'un arbre d'objectifs, que ceux-ci aient été mis au point avec les personnes concernées lors d'un atelier de planification participative ou non.

### 4.1. La logique interne de la prestation de coopération.

La première colonne du cadre est remplie pas à pas selon la méthode itérative décrite ci-dessous.

#### 1. Identification de l'objectif spécifique.

L'objectif spécifique doit être identifié en premier lieu. A cet effet, nous choisissons, dans l'arbre d'objectifs, l'objectif qui se situe au niveau supérieur dans l'analyse des stratégies. S'il s'y trouve plusieurs objectifs, il convient en principe d'en choisir un; en d'autres termes, la portée de la prestation de coopération à planifier est limitée à ce qui est estimé prioritaire ou le plus faisable.

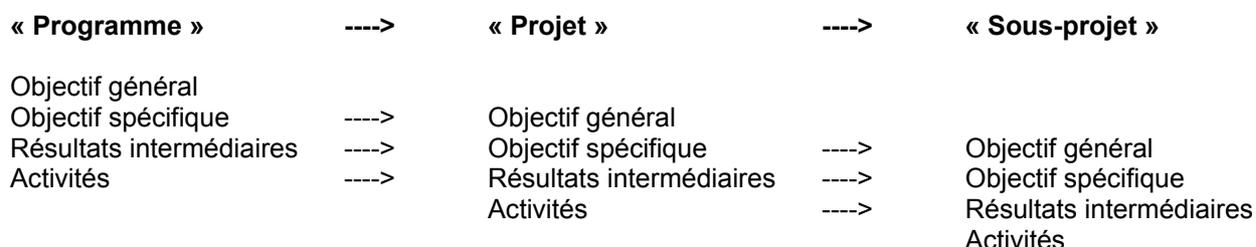
#### 2. Identification de l'objectif général.

Nous déterminons le but plus global, au niveau du thème, du secteur ou du sous-secteur, auquel contribue la prestation de coopération. L'objectif général doit clairement s'inscrire dans le Programme indicatif de développement\*, sinon la prestation de coopération proposée ne sera pas jugée recevable\*.

Il est possible de prévoir ici un mouvement circulaire itératif entre les objectifs spécifique et général, le premier étant adapté en vue de cadrer avec le second.

Il n'est par ailleurs pas toujours aisé de déterminer le niveau exact des objectifs général et spécifique. Chaque activité de coopération s'inscrit en effet dans un ensemble plus vaste, un programme, et est à son tour subdivisée en sous-activités. Il n'est par conséquent jamais possible de répondre en termes absolus à la question du niveau de la prestation de coopération. Le processus itératif que nous utilisons pour remplir la première colonne nous aidera à identifier le niveau aussi précisément que possible.

Il est parfois souhaitable ou nécessaire d'établir des cadres logiques à plusieurs niveaux afin de mieux mettre en évidence la cohérence de la prestation de coopération. L'objectif spécifique du niveau supérieur devient alors l'objectif général du niveau inférieur et ainsi de suite, comme le démontre le schéma ci-dessous.



#### 3. Identification des résultats intermédiaires.

Nous choisissons dans l'arbre d'objectifs les objectifs qui mènent à la réalisation de l'objectif spécifique selon la logique « fins-moyens ». Ensuite, nous vérifions si ces résultats intermédiaires suffisent pour atteindre l'objectif spécifique. Ceci n'est pas chose aisée et requerra pratiquement toujours une expertise (technique). Le résultat sera souvent aussi négatif. Si tel est le cas, il convient d'ajouter des résultats intermédiaires qui n'avaient pas été repris dans l'arbre d'objectifs mais qui s'avèrent essentiels à l'obtention de l'objectif spécifique.

Nous numérotions les résultats intermédiaires selon un ordre logique en tenant compte des rapports réciproques.

#### 4. Identification des activités.

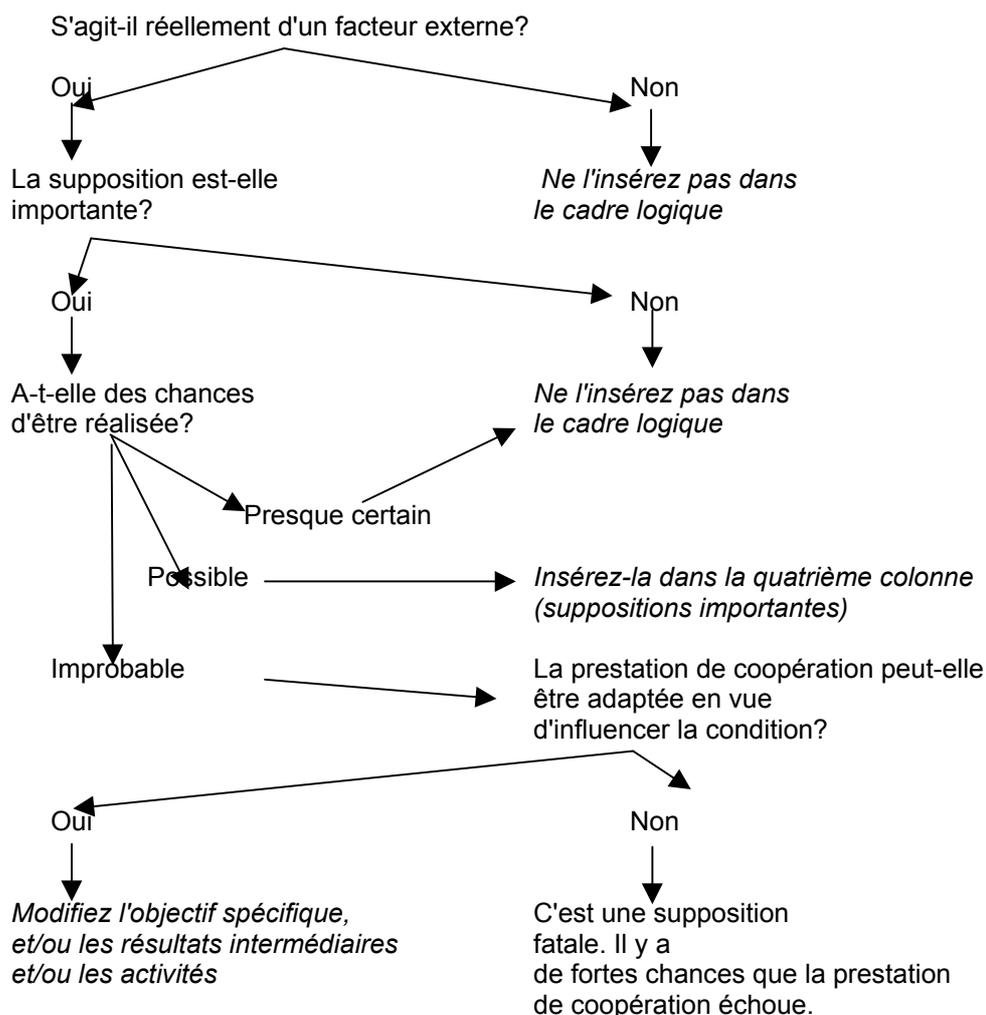
Nous choisissons dans l'arbre d'objectifs les objectifs qui mènent à la réalisation des résultats intermédiaires selon la logique « fins-moyens ». Nous vérifions si ces activités sont nécessaires et suffisantes pour atteindre les résultats intermédiaires. Si tel n'est pas le cas, nous ajoutons d'autres activités. De même que pour les résultats intermédiaires, il s'agit d'une tâche ardue qui requiert de l'expertise.

Nous numérotions les activités selon un ordre logique en tenant compte des rapports réciproques.

## 4.2. Les suppositions importantes

La quatrième colonne se remplit également progressivement:

1. Nous identifions dans l'arbre d'objectifs les objectifs qui ne sont pas repris dans la colonne de la logique interne.
2. Nous identifions les autres facteurs externes, qui ne sont pas repris dans l'arbre d'objectifs mais qui sont indispensables à la réussite de la prestation de coopération. Nous les formulons en tant qu'objectifs (situations positives réalisées). L'identification des facteurs externes est, tout comme celle des résultats intermédiaires, une opération requérant souvent une expertise spécialisée. Certains facteurs externes, tels que la dynamique des parties concernées, sont extrêmement difficiles à évaluer.
3. Nous insérons les objectifs identifiés comme facteurs externes à leur propre niveau dans la quatrième colonne du cadre logique. Ce faisant, il importe de vérifier soigneusement si le facteur externe contribue directement à la réalisation du niveau sus-jacent.
4. Nous contrôlons par étapes successives, en commençant par les conditions préalables, si la logique d'intervention est effectivement complète et valable, c'est-à-dire si les conditions présentes à chaque niveau sont nécessaires et suffisantes pour atteindre le niveau suivant. Nous utilisons à cet effet le schéma reproduit au paragraphe 2.2. de la page 3. Nous insérons si nécessaire des facteurs externes supplémentaires au niveau adéquat.
5. Nous analysons les facteurs externes à l'aide du schéma ci-dessous afin d'en déterminer l'importance, d'évaluer leurs chances de réussite et de vérifier leur intégration à la logique interne.



- Comme le démontre ce schéma, nous devons, en fonction du résultat:
- supprimer le facteur externe de la quatrième colonne; ou
- ajouter le facteur externe en tant que supposition dans la quatrième colonne; ou
- intégrer le facteur externe dans la prestation de coopération proprement dite; ou
- proposer de mettre un terme à la prestation de coopération.

### **4.3. Identification des indicateurs objectivement vérifiables et des moyens de vérification.**

Cette étape a pour but:

- de traduire les objectifs et les résultats aux différents niveaux en unités mesurables;
- de déterminer où et comment trouver des informations sur les indicateurs de sorte à pouvoir contrôler effectivement le degré d'obtention des objectifs et des résultats.

Déterminer les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) et les moyens de vérification (MV) requiert une solide connaissance des matières dont traite la prestation de coopération. Ceci ne pourra donc être effectué de manière approfondie que lors de la phase de formulation et requerra l'apport d'un expert.

Attention: il ne faut pas que les IOV se limitent à décrire différemment les objectifs ou les résultats de la première colonne. Ceci n'aurait aucun sens et prêterait à confusion.

Pour être utilisables, il faut que les IOV:

- soient spécifiques en termes de quantité, de qualité et de calendrier;
- soient autant que possible quantifiables;
- expriment la teneur essentielle des objectifs ou des résultats;
- adhèrent autant que possible aux objectifs ou aux résultats; parfois, des indicateurs directs ne sont pas disponibles et il faut alors se contenter d'IOV approximatifs;
- soient indépendants les uns des autres;
- soient fiables et vérifiables; ceci réfère aux MV.

L'identification des IOV s'effectue en cinq étapes:

1. Nous cherchons un ou plusieurs indicateurs appropriés pour chaque résultat intermédiaire, de même que pour l'objectif spécifique et pour l'objectif général.
2. Nous précisons pour chaque résultat intermédiaire, de même que pour l'objectif spécifique et pour l'objectif général:
  - l'objet ou le groupe cible de l'objectif (« les paysans possédant moins de 0,5 ha »);
  - la quantité (« 10.000 paysans accroissent leur production de maïs de 50% »);
  - la qualité (« la qualité du maïs est au moins de x »);
  - le calendrier (« avant la date y »);
  - le lieu (« dans la province z »).
3. Nous vérifions si l'IOV donne une description suffisamment précise de l'objectif général, de l'objectif spécifique et des résultats intermédiaires. Si tel n'est pas le cas, nous remplaçons l'IOV ou nous en ajoutons d'autres.
4. Nous vérifions si les objectifs tels que décrits par l'IOV mènent à l'objectif au niveau supérieur, tel que décrit par l'IOV à ce niveau.
5. Nous inscrivons les IOV dans la deuxième colonne du cadre logique et les numérotons selon un ordre logique par rapport aux objectifs et résultats correspondants.

Des moyens de vérification (MV) sont disponibles au sein de la prestation de coopération proprement dite (p.ex. rapports intermédiaires) ou en dehors de la prestation. Dans le dernier cas de figure, il convient d'estimer les coûts éventuels liés à l'acquisition de ces MV. Il faut dans tous les cas prendre en compte que l'exploitation de ces MV demandera du temps et entraînera donc des coûts. Les sources externes sont préférables en raison de leur objectivité. Il faut enfin aussi considérer au préalable si les MV proposés sont suffisamment accessibles et fiables.

Dans la pratique, on procédera comme suit pour identifier les MV:

1. Identification des MV requis pour la collecte d'informations pour les IOV.
2. Identification des MV devant être produits au sein de la prestation de coopération proprement dite.
3. Analyse de la fiabilité, de l'actualité et de l'accessibilité des MV externes à la prestation de coopération.
4. Remplacement des IOV pour lesquels des MV (suffisamment accessibles) n'ont pas pu être trouvés par d'autres IOV.
5. Insertion des MV dans la troisième colonne du cadre logique et ajout éventuel du nom de la personne chargée de les rassembler. Numérotation des MV conformément aux IOV correspondants.

#### **4.4. Identification des ressources et des coûts de la prestation de coopération.**

Les ressources englobent les moyens humains et les moyens de financement et de fonctionnement nécessaires à l'exécution des activités et à la gestion de la prestation de coopération. Les coûts sont le reflet financier de ces moyens. A l'instar des IOV et des MV, les moyens et les coûts ne seront définis avec précision que dans la phase de formulation. Avant cette phase, seules des données approximatives seront disponibles.

Quoi qu'il en soit, les ressources et coûts suivants seront identifiés pas à pas:

1. Les ressources humaines et les moyens de financement et de fonctionnement nécessaires à chaque activité prévue. Leur coût.
2. Les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires au support et à la gestion de la prestation de coopération. Leur coût.
3. Nous établissons à cet égard une distinction entre les ressources et les coûts identifiés:
  - selon leur origine budgétaire (pays partenaire, donateur, recettes propres);
  - selon leur affectation (moyens d'investissement et moyens de fonctionnement);
  - selon qu'ils sont liés à une activité spécifique ou qu'ils sont de nature générale;
  - selon qu'ils sont payables en monnaie locale ou étrangère;et les répartissons dans un calendrier.
4. Nous projetons les ressources et les coûts dans un tableau et calculons les coûts totaux et les sous-totaux.
5. Nous inscrivons ces données dans les deux cases correspondantes.

## **5. Le cadre logique pendant la mise en oeuvre: suivi et adaptation des composantes.**

Comme mentionné plus haut, le cadre logique est non seulement un outil indispensable à l'appréciation de la prestation de coopération avant sa mise en route mais aussi un outil de gestion indispensable à la CTB et un excellent instrument de suivi et, le cas échéant, de modification de la mise en oeuvre pour toutes les parties concernées.

### **5.1. Suivi et adaptation éventuelle de la logique interne.**

Le suivi-évaluation et le monitoring (PRIMA 67 à 73) ne se bornent pas à vérifier (à l'aide des IOV) si la prestation de coopération est en voie d'atteindre son objectif. Ils examinent aussi si les activités, les résultats intermédiaires et les objectifs, tels que planifiés dans le cadre logique, sont toujours pertinents à la lumière du contexte évolutif dans lequel se déroule la prestation de coopération. Ils devront à cet effet surtout surveiller la réalisation des suppositions importantes.

Cette analyse s'effectue en premier lieu au niveau de l'objectif spécifique: est-il toujours pertinent par rapport au contexte éventuellement modifié? En cas de réponse carrément négative, la seule conclusion logique est qu'il faut suspendre la prestation de coopération. Car, si l'on modifiait l'objectif spécifique, il ne s'agirait plus de la même prestation de coopération. Quoi qu'il en soit, c'est une décision politique qui requiert une modification de la convention spécifique.

Les résultats intermédiaires sont ensuite examinés de la même façon. A cet égard, il convient de répondre à la question suivante: la réalisation de chaque résultat est-elle nécessaire et suffisante pour atteindre l'objectif spécifique? Certains résultats intermédiaires devront éventuellement être supprimés et d'autres ajoutés.

La même approche est adoptée pour les activités qui contribuent à la réalisation des résultats intermédiaires: toutes les activités sont-elles nécessaires et suffisantes? Il conviendra en tout cas d'identifier de nouvelles activités pour les nouveaux résultats intermédiaires. Dans la pratique, ce sera essentiellement au niveau des activités que des modifications seront requises.

La conclusion de cette analyse sera reprise dans les rapports de suivi-évaluation et de monitoring et débouchera sur des recommandations relatives à la modification éventuelle des composantes de la prestation de coopération (PRIMA 74). Selon la nature de ces recommandations, la Structure mixte de concertation locale (SMCL) proposera la modification des activités ou des résultats intermédiaires (PRIMA 75 à 77).

De telles modifications auront inévitablement un impact sur le contenu des autres colonnes du cadre logique.

### **5.2. Suivi et modification des suppositions importantes.**

Le suivi-évaluation et le monitoring ne devront pas uniquement surveiller les modifications dans la quatrième colonne qui résultent de modifications de la logique interne mais aussi les suppositions importantes. Celles-ci font en effet office de signaux d'alerte et rappellent continuellement les facteurs externes vitaux à la réalisation de la prestation de coopération.

Grâce au suivi-évaluation et au monitoring, l'équipe-projet, la SMCL et les représentants du gouvernement de part et d'autre seront informés du moindre retard ou risque de non-réalisation d'une supposition. Selon la nature du problème, ils pourront alors faire modifier la logique interne (première colonne) ou recommander l'abandon de la prestation de coopération.

Mais ce n'est pas tout. Il se peut aussi que les suppositions importantes identifiées bien avant la mise en route de la prestation de coopération ne soient plus en adéquation avec celle-ci: il faudra par conséquent supprimer celles qui ne sont plus pertinentes et en ajouter éventuellement d'autres. Et ceci peut, à son tour, induire une modification de la logique interne. Le schéma employé à cet effet est celui reproduit au paragraphe 4.2.

### **5.3. Les indicateurs et les sources pendant la mise en oeuvre.**

Le suivi-évaluation et le monitoring ont aussi une double tâche à l'égard des IOV et des MV.

Ils leur fournissent en premier lieu des moyens pour comparer les résultats atteints avec la planification et pour déterminer dans quelle mesure la prestation de coopération est en voie d'atteindre ses objectifs. Les activités doivent alors être adaptées en fonction des résultats du suivi-évaluation et du monitoring.

Leur deuxième tâche se rapporte à l'utilité des IOV et des MV. Quelle que soit la qualité de la formulation, les IOV et les MV ont tous été identifiés à un moment où les connaissances sur la prestation de coopération étaient encore limitées. Aussi n'est-il pas impensable que lors de la mise en oeuvre, certains indicateurs ne décrivent pas l'objectif ou le résultat avec suffisamment de précision ou que certains MV s'avèrent moins utiles que prévu. Le suivi-évaluation et le monitoring devront donc aussi se pencher sur cet aspect des choses. L'ajout éventuel de nouveaux IOV et MV s'effectue selon le schéma décrit au paragraphe 4.3.

## Le « partenariat » dans la pratique: participation des bénéficiaires

La loi du 25 mai 1999 définit le partenariat comme suit: «mode de coopération actif et participatif entre partenaires, dans le cadre de la coopération au développement; avec une attention particulière pour le développement des capacités locales, la décentralisation des interventions au niveau des groupes cibles visés et la responsabilisation du pays partenaire, notamment par l'association au processus de développement des pouvoirs publics, de la société civile et du secteur économique privé du pays partenaire.»

La coopération participative est bien plus *un état d'esprit* qu'une méthode. Aussi devons-nous nous en tenir ici à quelques indications générales.

### **1. La coopération, moyen et fin.**

La coopération participative n'est pas uniquement un moyen pour « mieux » travailler ensemble; c'est une fin en soi. La coopération au développement doit également être un *développement de la coopération* et ce, à tous les niveaux. En d'autres termes: en matière de coopération internationale, le processus (la coopération) importe autant que le produit (le développement).

### **2. La coopération participative vise:**

- *l'efficacité*: l'apport maximal d'expérience et d'expertise de chaque personne concernée augmente les chances d'obtenir un bon résultat final;
- *l'appropriation*: toute personne associée à la préparation et à la réalisation d'une activité, se l'approprie, s'y intéresse, s'en sent responsable; est motivée;
- *l'adéquation*: plus les bénéficiaires sont associés à la préparation et à la réalisation d'une activité, plus celle-ci sera en adéquation avec leurs besoins;
- *le développement des capacités*: la participation au processus de coopération et de développement crée des capacités.

### **3. Qui participe, en d'autres termes qui sont les « acteurs du développement »?**

Les acteurs du développement sont non seulement les personnes physiques associées aux activités, mais aussi les institutions. Les acteurs suivants peuvent en principe y être associés:

- du côté du *pays partenaire*:
  - le département qui centralise et/ou coordonne la coopération internationale (suivant le pays, cela peut être: Affaires étrangères, Plan, Affaires économiques, Finances)
  - un ou plusieurs départements techniques;
  - les autorités locales (provinces, administrations locales);
  - les associations locales et groupements d'intérêt, institutionnalisés ou non;
  - les bénéficiaires proprement dits de la prestation de coopération;
  - le personnel employé dans le cadre de la prestation de coopération;
- du côté *belge*:
  - le gouvernement: le Secrétaire d'Etat, le département des Affaires étrangères, la DGCI, l'ambassade, l'Attaché;
  - la CTB et, éventuellement, les exécutants engagés par elle.

#### **4. Les partenaires les plus « faibles » méritent une attention spéciale.**

Tant lors de la préparation que de la mise en oeuvre, nous devons surtout prêter attention aux associations et groupements d'intérêt locaux et aux bénéficiaires proprement dits. Dans les pays partenaires, ceux-ci sont presque toujours, comme par définition, très peu organisés et n'ont souvent personne pour défendre leurs intérêts. Les femmes en sont l'exemple type. En raison de leur position sociale, elles n'ont pratiquement jamais la parole, pas plus que l'occasion de négocier avec les donateurs. Etant donné que *les plus faibles* sont aussi les bénéficiaires prioritaires de la coopération, il est capital de veiller à ce qu'ils participent, directement ou par le biais de représentants, à la concertation.

Un autre écueil à éviter consiste à identifier des groupes trop larges, trop peu différenciés. Ainsi, le groupe «des femmes» sera souvent une notion trop floue, toutes les femmes n'ayant pas les mêmes intérêts. Une analyse approfondie des parties concernées s'impose donc, à partir de questions telles que: qui a pris l'initiative? qui bénéficie de la réalisation? qui court un risque ?

Porter une attention spéciale aux partenaires les plus faibles s'avère encore plus important lorsqu'on tient compte de la position de force des donateurs. Les donateurs ont non seulement un grand pouvoir institutionnel et financier, ils disposent en général aussi d'importantes capacités d'analyse. Il y a donc de très fortes chances que les donateurs cherchent à imposer leur point de vue, souvent même sans qu'ils ne s'en rendent compte eux-mêmes.

Les écarts culturels entre le donateur et le pays partenaire sont à cet égard particulièrement importants. Ainsi, dans de nombreuses cultures, il est tout simplement *mal vu* de donner son avis à une personne qui occupe un rang supérieur dans la hiérarchie sociale ou de refuser ce que quelqu'un vous offre. Aussi y a-t-il un réel danger qu'un consensus semble se dessiner alors qu'il reste en fait des différends qui feront surface ultérieurement.

Les Attachés ont une grande responsabilité à cet égard. Tant pendant les phases préparatoires que pendant l'exécution, ils doivent en permanence se poser des questions telles que: L'analyse tient-elle compte des opinions des différents groupes concernés? Tous les groupes ont-ils pu s'exprimer? N'y a-t-il pas de groupe dominant qui se soit accaparé la part du lion? Les femmes ont-elles eu la parole? Les conclusions concordent-elles avec le consensus général?

#### **5. La coopération participative avant et pendant la prestation de coopération.**

Lors des phases préparatoires d'une prestation de coopération, un *atelier de planification participative\** constitue la meilleure méthode pour assurer une bonne participation, du moins à condition que tous les acteurs de la coopération puissent y participer activement.

Pendant la mise en oeuvre, il revient à la Structure mixte de concertation locale (SMCL)\* d'assumer ce rôle. Quelle que soit la qualité de la préparation de la prestation de coopération, il y a toujours un risque réel de voir surgir des divergences d'opinion et des conflits d'intérêt. Une concertation réellement participative constitue alors l'unique moyen d'éviter des conflits ouverts.

Enfin, il faut aussi tenir compte du *champ de tension entre la participation et les connaissances techniques*. La formulation en particulier est généralement assez technique et les bénéficiaires ne disposent en général pas des capacités requises pour y participer. Il convient malgré tout d'essayer de leur donner la parole en la matière, par le biais de représentants, ou, au moins, de les informer correctement. Si des études s'avèrent nécessaires, l'Attaché doit s'assurer que les experts veillent à y associer les bénéficiaires ou leurs représentants.

## L'atelier de planification participative

### 1. Introduction: qu'est-ce qu'un atelier de planification participative?

L'atelier de planification participative est un des moyens à notre disposition pour associer, de manière proactive, toutes les parties concernées à une prestation de coopération. Les autres moyens dont nous disposons à cet effet sont la Structure mixte de concertation locale (SMCL)\* et, en général, toute concertation avec les parties concernées ayant lieu avant ou pendant la réalisation.

L'atelier de planification participative identifie la situation, examine les problèmes qui s'y posent et formule les objectifs de la prestation de coopération qui entend y remédier.

La concertation entre toutes les parties concernées dans le but d'arriver à un compromis entre les différents points de vue et intérêts est l'essence même de l'atelier de planification participative. La faisabilité du compromis constitue donc l'hypothèse de départ d'un atelier. Si les différends entre les groupes concernés sont si importants qu'un compromis n'est pas réalisable, l'atelier ne pourra y remédier et s'avère donc inutile.

L'atelier de planification participative sera surtout organisé pendant la phase d'identification. Il peut aussi s'avérer utile pendant la phase de formulation, pour approfondir les aspects partiels, et nécessaire ou souhaitable pendant la phase de mise en oeuvre, pour planifier en détail ou modifier la planification existante de certaines composantes de la prestation de coopération par la concertation.

La fonction de concertation de l'atelier de planification participative revêt une importance telle qu'il sera en général sage d'avoir recours aux services d'un expert/animateur externe pour sa préparation et son organisation. Aussi nous bornerons-nous dans ce chapitre à décrire en grandes lignes ce qu'un agent de la DGCJ doit savoir et comment préparer un atelier de ce type. Nous joignons en annexe un modèle standard du cahier des charges relatif à l'engagement d'un expert pour l'organisation de l'atelier de planification participative.

Il convient enfin de souligner que l'atelier de planification participative convient surtout à l'aide-projets «classique». Il ne sera jamais ou rarement une option utile pour la préparation à l'aide budgétaire ou l'aide à la balance des paiements.

### 2. Quand organiser un atelier de planification participative?

Comme nous l'avons dit, l'atelier de planification participative sera organisé dans les phases de préparation, plus particulièrement lors de l'identification et probablement aussi lors de la formulation. Mais il s'avérera aussi un outil indispensable à la participation à d'autres moments du cycle.

L'atelier de planification participative n'a pas sa place dans la phase préliminaire - celle de l'établissement de la proposition et de l'examen de la recevabilité. Cette phase de planification relève en effet du gouvernement et il n'y a à ce moment-là pas de données suffisantes sur la prestation de coopération. Ceci ne signifie pas pour autant qu'il ne peut y avoir de concertation avec les parties concernées dans cette phase mais celle-ci ne requiert pas d'atelier spécifique.

Lors de l'identification, l'atelier de planification participative est par contre plus que souhaitable. C'est en effet dans cette phase qu'un lien étroit doit être établi entre les besoins ressentis par la population et la planification gouvernementale. L'atelier doit être organisé vers la fin de la phase d'identification, car ce n'est qu'à ce moment qu'auront été identifiés les groupes qui seront associés à la future prestation de coopération et que suffisamment de données seront disponibles pour organiser l'atelier en connaissance de cause<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Il faut éviter d'adopter le point de vue populiste selon lequel les personnes concernées savent tout - auquel cas elles ne seraient pas concernées. Une expertise (sectorielle, thématique) sera nécessaire à la préparation de l'identification.

La formulation est une phase essentiellement technique où l'équipe d'experts joue un rôle essentiel. Ceux-ci ne doivent pour autant pas travailler dans l'isolement, mais se concerter avec toutes les parties concernées. L'atelier de planification participative est l'instrument idéal à cet égard. Il conviendra en particulier à l'identification des activités à exécuter, de la répartition des tâches et des indicateurs.

Il peut enfin s'avérer intéressant d'organiser un atelier de planification participative pendant la mise en oeuvre dans les deux cas suivants:

- pour modifier les activités ou les résultats intermédiaires;
- pour approfondir une activité planifiée avec toutes les parties concernées.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre consacré au cadre logique\*, il est en effet parfois nécessaire de modifier les activités ou les résultats intermédiaires. Dans la plupart des cas, ces modifications pourront être formulées par la SMCL\* dont la constitution est également représentative. D'autre part, lorsqu'une réflexion plus vaste s'impose, un atelier de planification participative s'avérera parfois indispensable.

Le deuxième cas de figure, où il s'agit d'approfondir une activité planifiée, peut se produire parce que le dossier de formulation ne peut tout simplement pas contenir toutes les données sur des activités qui ne seront parfois exécutées que des années plus tard. L'atelier a alors non seulement pour but d'identifier les problèmes généraux et les objectifs mais aussi d'approfondir, avec les parties concernées, le déroulement d'une activité. Il ne peut en aucun cas remettre en question le fondement de l'identification et de la formulation.

### **3. La préparation d'un atelier de planification participative**

La qualité et l'impact d'un atelier de planification participative dépendent dans une large mesure de la qualité de la préparation.

Cette préparation relève de la responsabilité commune du gouvernement du pays partenaire et, selon la phase dans laquelle se situe l'atelier, de l'Attaché ou du représentant résident de la CTB.

Les principales étapes préparatoires sont:

1. la définition de l'entité;
2. l'identification des groupes concernés par l'entité, leurs rapports mutuels et leurs intérêts spécifiques;
3. la préparation pratique de l'atelier;
4. le choix de l'animateur.

#### **3.1. La définition de l'entité.**

La première étape préparatoire mais cruciale d'un atelier de planification participative consiste à définir l'entité de l'analyse. Les limites de l'entité sont définies à deux ou trois niveaux:

- au niveau géographique: l'analyse se limite à une zone géographique bien délimitée;
- au niveau sectoriel: l'analyse se limite à une partie de la réalité, de préférence à un seul secteur (agriculture, santé publique); pour les programmes multisectoriels, il est souvent recommandé d'organiser plusieurs ateliers, à savoir un par secteur;
- si la prestation de coopération s'adresse à un groupe cible bien déterminé, il est possible d'ajouter une troisième dimension, à savoir celle du groupe cible.

Si l'expert chargé de l'identification ou de la formulation a fait du bon travail, la délimitation de l'entité sera chose aisée puisqu'elle découlera automatiquement de son travail préparatoire. La préparation de fond de l'atelier doit pour cette raison faire partie de la mission de l'expert chargé d'une identification ou d'une formulation. Celui-ci doit traduire une synthèse de son rapport provisoire dans la langue des représentants des parties concernées et la leur transmettre cinq jours avant le début de l'atelier. C'est pour lui le moyen de mettre ses hypothèses de travail en discussion lors de l'atelier. Il en tiendra bien évidemment compte dans son rapport définitif.

Une description aussi précise que possible de l'entité de l'atelier est d'une importance capitale. Elle préviendra les contestations au sujet du choix des participants et orientera clairement les discussions.

La définition de l'entité de l'atelier a aussi, indirectement, des répercussions financières: plus l'entité est vaste, plus le budget de la prestation de coopération qui sera le résultat de l'atelier sera important. Il est donc capital que l'Attaché tienne compte des moyens disponibles dans le cadre du Programme indicatif de développement pendant la phase d'identification, de sorte à ne pas donner de fausses espérances en organisant un atelier qui aborde un sujet bien trop ambitieux.

### **3.2. L'identification des participants.**

Il est essentiel d'associer tous les groupements d'intérêt à l'atelier de planification participative. C'est le seul moyen d'assurer l'appropriation de la prestation. Chaque groupement d'intérêt a en effet sa propre perception de la réalité, qui diffère en fonction de sa position sociale, de ses intérêts économiques, de son cadre culturel, etc. Si l'on omet d'associer certains groupes à l'atelier, les résultats risquent d'être faussés, et ceci peut sérieusement compromettre le déroulement de la prestation de coopération.

Lors de l'identification des groupements d'intérêt, il ne faut pas non plus négliger l'effet mobilisateur de l'atelier. Le travail en groupe avec toutes les parties concernées engendre une motivation et une dynamique bénéfiques à la mise en oeuvre. A cet égard aussi, le choix des participants s'avère essentiel.

Après identification des groupes concernés, il y a lieu de sélectionner les personnes susceptibles de les représenter dans l'atelier de planification participative. Ceci est également une tâche délicate. Il importe de tenir compte de l'avis et des propositions des personnes familiarisées avec la région ou le secteur en question. Un bon représentant est quelqu'un qui représente réellement un groupe (c'est-à-dire qui appartient au groupe et qui vit sa réalité), qui est capable de faire abstraction de ses propres intérêts et d'exprimer les problèmes et intérêts du groupe.

S'il existe des divergences d'opinion entre les différents sous-groupes (les paysans et les paysannes, par exemple, dans le groupe des agriculteurs), il est préférable de choisir différents représentants pour ces sous-groupes. D'un autre côté, le nombre de participants ne doit pas devenir trop important. Une quinzaine est l'idéal, vingt le maximum. L'organisation peut au besoin être modifiée et prévoir, par exemple, deux ateliers. Il est préférable de prendre une décision à ce sujet en concertation avec l'animateur.

Il faut également éviter que les représentants d'un ou de plusieurs groupes, intellectuels ou représentants des autorités de quelque nature que ce soit, ne dominent les discussions. Pendant l'atelier proprement dit, il est possible de contrecarrer la domination de certains participants au moyen de techniques d'animation spécifiques (p.ex. Methaplan). L'animateur a un rôle important à jouer en la matière.

Il est par ailleurs aussi essentiel d'assurer une expertise suffisante lors de l'atelier, en principe dans le chef de la personne chargée de l'identification ou de la formulation. Son rôle est important mais aussi délicat: donner des explications expertes sans dominer la discussion.

Un dernier aspect essentiel est de bien informer les autorités concernées et surtout les participants sur la fonction de l'atelier dans le cycle d'intervention, et de souligner que l'organisation de l'atelier n'implique pas nécessairement le financement de la proposition.

### **3.3. La préparation pratique de l'atelier.**

La préparation pratique de l'atelier fera partie de la convention signée avec l'expert-animateur.

Nous nous bornons ici à souligner l'importance du lieu où se déroulera l'atelier: celui-ci doit de préférence ne pas être trop proche du lieu de travail des participants, afin qu'ils ne soient pas seulement physiquement présents mais aussi mentalement disponibles, et offrir la possibilité d'y passer la nuit afin de renforcer l'esprit d'équipe des participants<sup>30</sup>.

Les ateliers dureront en général 4 jours. Trois jours est un minimum absolu.

---

<sup>30</sup> Il est possible de verser une indemnité journalière aux participants. Ceci est parfaitement équitable, étant donné que de nombreux participants, tels que les paysans, ne pourront fournir de travail productif ces jours-là.

### **3.4. Le choix de l'animateur.**

L'animateur joue un rôle crucial dans le déroulement de l'atelier. Il doit non seulement traverser toutes les étapes, avec les participants, en vue d'atteindre les résultats souhaités (la procédure), mais est aussi responsable de la dynamique qui se développe au sein du groupe (le processus). Il remplit une fonction de modérateur, participe aux discussions afin de les enrichir et d'explicitier les options mais le fait en toute neutralité, c'est-à-dire sans défendre un intérêt particulier.

Comme mentionné plus haut, il est dans pratiquement tous les cas recommandé d'avoir recours à un animateur externe. Un animateur externe sera en effet plus facilement accepté par tous les participants et sera moins tenté d'orienter l'atelier en fonction de l'intérêt qu'il souhaite défendre. L'animation d'un atelier requiert de plus des connaissances, compétences et expériences que ne possède en principe pas un animateur «amateur».

Il est également préférable d'avoir recours à un expert ayant eu l'occasion de se familiariser avec la culture, la communauté et éventuellement aussi la langue du pays partenaire. Etant donné que la plupart des donateurs basent la préparation de leurs projets sur le cadre logique et les ateliers de planification participative, il n'est en général pas trop difficile de trouver dans les pays partenaires des consultants versés dans l'organisation et l'animation de tels ateliers. L'AGCD a ainsi formé des personnes dans différents pays (Rwanda, Burundi, Tunisie, Maroc, Algérie...) et la «Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit» (GTZ) allemande a par exemple des bureaux régionaux disposant de ce type d'expertise.

S'il n'est pas possible de trouver un expert adéquat dans le pays partenaire, il revient à l'Attaché ou, le cas échéant, au représentant résident de la CTB de demander de l'aide à son bureau principal à Bruxelles.

Il est en tout cas déconseillé de confier la direction d'un atelier à un Attaché ou à un agent de la CTB. Ceux-ci sont trop impliqués pour rester neutres et, même s'ils le pouvaient, les participants seraient peu enclins à le croire.

## **4. Comment se déroule un atelier de planification participative?**

Le déroulement de l'atelier de planification participative variera selon la place qu'il occupe dans le cycle. Les étapes suivantes en feront en principe toujours partie:

1. l'analyse des problèmes des parties concernées;
2. l'analyse des objectifs;
3. l'analyse des stratégies.

Ces étapes sont décrites plus en détail ci-dessous.

Il importe d'assurer que tous les participants aient leur mot à dire, en toute équité, quelle que soit leur place dans la hiérarchie sociale ou administrative et quel que soit leur talent d'orateur. L'utilisation de fiches carrées où les participants peuvent noter en quelques mots simples leurs idées s'est révélée une méthode efficace. Elle oblige les participants à exprimer brièvement leur opinion et offre aussi l'avantage de garantir l'anonymat. Toutes les opérations sont en outre clairement et durablement visibles pour tous.

Le résultat de ces analyses constituera, au terme de l'atelier, la base pour la mise au point de la logique interne du cadre logique\*.

### **4.1. L'analyse des problèmes.**

Si nous voulons que notre prestation de coopération réponde effectivement aux besoins des parties concernées, il faut commencer par examiner les problèmes auxquels elles sont confrontées. C'est la raison pour laquelle la première phase d'un atelier de planification participative est toujours l'analyse des problèmes. Attention: un problème n'est pas « un manque de ressources » mais « un état existant négatif ».

Une bonne analyse des problèmes aborde toutes sortes de problèmes, qu'ils soient de nature économique, sociale, culturelle ou technique. Qui plus est, l'atelier doit veiller à rompre avec la division artificielle de la réalité imposée par les disciplines qui l'étudient.

#### 4.1.1. L'analyse des problèmes pendant les phases préparatoires.

Dans les phases préparatoires, l'analyse des problèmes a pour but:

- d'identifier les principaux problèmes au sein de l'entité;
- d'établir les relations de cause à effet entre les problèmes;
- de jeter ainsi des bases solides pour l'identification/formulation d'une prestation de coopération destinée à résoudre ces problèmes.

L'analyse des problèmes comprend 7 étapes:

1. expliciter l'entité afin que tous les participants la comprennent de la même manière;
2. demander à tous les participants d'identifier les différents problèmes auxquels ils sont confrontés (et leur laisser suffisamment de temps à cet effet; il est probable que ceci requerra plusieurs tours);
3. confronter ces problèmes aux connaissances et problèmes de toutes les parties; ne retenir qu'une seule fois les problèmes intervenant à plusieurs reprises<sup>31</sup>;
4. reformuler éventuellement les problèmes pour assurer que tous les participants les perçoivent et les comprennent de la même manière (ce qui n'est pas toujours le cas avec des participants provenant d'environnements sociaux et culturels différents);
5. sélectionner un problème de départ et en déterminer les causes et les effets (tout problème ayant des causes et effets identifiables conviendra à cet effet);
6. représenter les causes et les effets dans un diagramme, en d'autres termes dresser l'arborescence des problèmes;
7. inscrire et visualiser clairement tous les problèmes dans l'arbre de problèmes avec leurs rapports hiérarchiques.

#### 4.1.2. L'analyse des problèmes pendant la mise en oeuvre

Toute analyse des problèmes est en fait un moment arbitraire: la compréhension peut évoluer tout au long de la mise en oeuvre, soit parce que la situation évolue elle-même, soit parce qu'on cerne mieux les problèmes. L'analyse des problèmes dans la phase de la mise en oeuvre a par conséquent pour but:

- de vérifier la validité de l'analyse des problèmes précédente;
- de corriger et d'améliorer, le cas échéant, l'arbre de problèmes;
- de créer ainsi une base solide en vue des modifications éventuelles du cadre logique\* et donc de la prestation de coopération.

L'analyse des problèmes s'effectue ici aussi par étapes, à savoir:

1. représenter l'arbre de problèmes de la session de planification précédente;
2. vérifier si la signification de chaque formulation de problème a été bien comprise par chaque participant; la reformuler si besoin est (cette étape est essentielle, surtout si les participants ne sont pas ceux de l'atelier précédent);
3. vérifier si toutes les relations de cause à effet sont encore complètes et pertinentes;
4. ajouter éventuellement de nouveaux problèmes; il peut s'agir en particulier de problèmes qui prennent leur origine dans la mise en oeuvre même et qui ne figuraient donc pas dans l'analyse initiale;
5. apporter, sur la base de cette analyse, des modifications à l'arbre de problèmes et les visualiser clairement.

## 4.2. L'analyse des objectifs.

Lors de l'analyse des objectifs, les problèmes, qui sont exprimés en termes négatifs, sont reformulés en termes positifs afin de devenir des objectifs. Un objectif est un état futur positif qui s'exprime au moyen d'un participe passé. Le problème «mauvais état des routes» devient, par exemple, l'objectif «état des routes amélioré».

Il est extrêmement important que cette conversion ne modifie pas le sens original du problème.

Il va de soi qu'il faut éviter tout objectif inepte, manifestement irréalisable ou contraire à l'éthique. Le problème «pluviosité insuffisante» n'induit donc pas l'objectif «pluviosité accrue» mais un objectif du genre «réserves d'eau aménagées». De même, «passage insuffisant de l'enseignement primaire à l'enseignement secondaire» ne devient pas «participation à l'enseignement primaire réduite».

<sup>31</sup> Il n'est pas possible de formuler des principes généraux quant au nombre ou au niveau de détail des problèmes à reprendre dans l'analyse. Tout dépendra dans une large mesure de l'information disponible et de l'expérience des participants. Il faut tâcher de se limiter aux problèmes principaux, sans toutefois porter atteinte au dynamisme du groupe. C'est là une tâche délicate pour l'animateur.

#### 4.2.1. L'analyse des problèmes pendant les phases préparatoires.

Cette étape a pour but:

- de convertir la hiérarchie des problèmes en une hiérarchie des objectifs susceptibles de faire partie de la prestation de coopération;
- de visualiser les relations moyens-fins à l'aide d'un diagramme, d'un arbre d'objectifs;

A l'instar de l'analyse des problèmes, l'analyse des objectifs s'effectue par étapes:

1. reformuler, de haut en bas, tous les points négatifs de la hiérarchie des problèmes en objectifs en termes positifs;
2. vérifier si toutes les relations de cause à effet sont bel et bien devenues des relations fins-moyens, en ce sens que les (combinaisons de) moyens sont nécessaires et suffisant(e)s pour atteindre les objectifs;
3. si la conversion pose des problèmes, vérifier si la cause n'en est pas une analyse ou une formulation déficiente des problèmes; adapter, le cas échéant, l'arbre de problèmes;
4. laisser tels quels les éventuels problèmes qui n'ont pas leur place dans l'arbre d'objectifs, en vue de les reprendre ultérieurement dans les suppositions importantes du cadre logique\*.

#### 4.2.2. Analyse des objectifs pendant la mise en oeuvre

Pendant la mise en oeuvre, l'analyse des objectifs a pour but:

- de vérifier la pertinence de l'analyse des objectifs précédente;
- de modifier, le cas échéant, l'arbre d'objectifs;
- de jeter ainsi des bases plus solides pour le déroulement ultérieur de la prestation de coopération.

La révision de l'analyse des objectifs pendant la mise en oeuvre traverse les mêmes étapes que l'analyse des objectifs originale (Cf. paragraphe 4.2.1.).

### 4.3. L'analyse des stratégies<sup>32</sup>.

L'arbre d'objectifs qui résulte des étapes précédentes comprendra en général une liste très longue et très hétérogène d'objectifs. Il est probablement infaisable - en raison du manque de ressources - et assurément non souhaitable - parce que menant à des structures trop complexes - de réaliser tous ces objectifs dans le cadre de notre prestation de coopération<sup>33</sup>. L'analyse des stratégies est la sélection motivée des objectifs qui seront en fin de compte adoptés par la prestation de coopération. Manifestement, l'analyse des stratégies s'effectue uniquement pendant l'identification. Ce n'est en effet que dans cette phase qu'il est question d'identifier des objectifs.

Cette analyse s'effectue en 4 étapes:

1. choix de l'objectif principal auquel la prestation de coopération doit contribuer; cet objectif se situera en principe tout à fait en haut de l'arbre d'objectifs;
2. identification dans l'arbre d'objectifs des branches fins-moyens qui contribueront directement ou indirectement à l'objectif principal ainsi choisi; elles constitueront les stratégies éventuelles de la prestation de coopération;
3. examen des branches fins-moyens qui contribueront de manière optimale à l'objectif principal; cette analyse s'effectuera sur la base de critères connus à l'avance et pouvant varier d'une intervention à l'autre (cf. plus loin);
4. choix de l'ensemble cohérent de branches fins-moyens optimal pour atteindre l'objectif principal
5. *qui devient maintenant l'objectif spécifique: c'est là la stratégie de la future prestation de coopération.*

Ces étapes démontreront clairement qu'une bonne analyse des stratégies n'est réalisable qu'à condition de disposer d'une connaissance étendue des problèmes et du potentiel de la région, des motivations des initiateurs et des espérances de toutes les parties concernées, et de savoir, de plus, combien de moyens le donateur et le pays partenaire entendent mettre à disposition.

<sup>32</sup> Attention: le terme « stratégie » s'emploie ici dans un autre sens que dans le contexte d'une note de stratégie.

<sup>33</sup> Il est nécessaire de prévoir une planification au niveau multisectoriel (en programmes), mais tout aussi nécessaire de prévoir une exécution au niveau sectoriel (en prestations de coopération individuelles). Il n'existe en effet nulle part des structures nationales multisectorielles capables de mettre en route, d'exécuter et d'assumer la gestion d'un projet multisectoriel. Or, les structures nationales existantes revêtent une importance vitale pour la durabilité de l'aide.

Mais même si les participants à l'atelier possèdent cette connaissance, l'analyse des stratégies reste une tâche particulièrement ardue. C'est en effet à cet égard que les intérêts souvent contradictoires des différents partenaires se manifesteront le plus ouvertement. C'est aussi à ce niveau que l'ingérence des autorités politiques ou administratives – tant du donateur que du pays partenaire - sera la plus forte. L'animateur devra néanmoins tenter de dégager un consensus entre les différents points de vue et signaler tout différend inconciliable,<sup>34</sup> étant donné que celui-ci peut générer des blocages susceptibles de faire échouer la mise en oeuvre.

Quelques mots enfin concernant les critères de sélection utilisés dans la troisième étape. Même si ceux-ci varient bien évidemment au cas par cas, voici un petit aperçu de quelques-uns des critères possibles:

- critères de développement généraux:
  - la pertinence de l'objectif spécifique par rapport à l'objectif général;
  - les chances de réussite;
  - la durabilité de l'impact;
  
- critères liés aux partenaires concernés:
  - la politique du gouvernement du pays partenaire;
  - la politique du donateur;
  - les capacités de l'institution locale qui sera chargée (avec une aide externe) de la prestation de coopération;
  - les intérêts du groupe cible;
  
- critères liés à la réalisation de la prestation de coopération:
  - les ressources disponibles (nationales et étrangères);
  - le temps disponible;
  - l'urgence
  - éventuellement, les antécédents de la prestation de coopération.

---

<sup>34</sup> Cf. les « suppositions fatales » dans le cadre logique\*.

## **Atelier de planification participative – Annexe: modèle standard du cahier des charges relatif à l'engagement d'un expert.**

L'organisation et l'animation d'un atelier de planification participative feront souvent partie d'une mission plus vaste (identification, formulation) confiée à un expert externe. Dans certains autres cas, l'atelier constituera une mission indépendante.

Quel que soit le cas de figure, l'attribution sera consignée dans une convention entre le donneur d'ordre - le gouvernement du pays partenaire, l'Etat belge (représenté par la DGCI ou l'Attaché) ou la CTB - et un « prestataire de services ». La procédure administrative qui mènera à la conclusion d'une telle convention variera en fonction de la législation en vigueur, mais il s'avérera dans tous les cas indispensable d'établir un cahier des charges, qui sera à la base de l'offre de prix, des éventuelles négociations et, en fin de compte, de la convention avec le prestataire de services.

Il revient au donneur d'ordre d'établir le cahier des charges. Les éléments que ce cahier des charges doit impérativement contenir sont les suivants:

### **1. Le contexte.**

La première partie du cahier des charges est une description du contexte politique dans lequel s'inscrira la prestation de coopération. Il est recommandé de fournir une brève description, permettant au (candidat) prestataire de services de prendre connaissance:

- de la proposition de prestation de coopération, telle qu'approuvée lors de l'examen de la recevabilité\*;
- du Programme indicatif de développement (PIC)\* dont fait partie la prestation de coopération en question ou, à défaut, des données nécessaires à l'insertion de la prestation de coopération dans un contexte politique plus vaste;
- d'une synthèse du rapport provisoire de l'expert (identification, formulation etc.) tel que disponible à ce moment;
- d'autres documents indispensables en vue de se former une idée complète de la prestation de coopération proposée.

### **2. L'entité de l'atelier.**

Le donneur d'ordre donnera dans cette partie une description aussi précise que possible de l'entité de l'atelier (à l'aide du rapport provisoire de l'expert). Cette description donnera une réponse aux questions suivantes: où (géographiquement parlant) se situent les problèmes devant être analysés pendant l'atelier? de quel(s) secteur(s) relèvent-ils? de quel thème? quels « groupes » sociaux, économiques, culturels et administratifs concernent-ils?

Plus cette description est précise, plus la mission de l'expert pourra être délimitée avec précision.

### **3. La mission proprement dite.**

Le cahier des charges divise la prestation en plusieurs parties:

#### **3.1. Avis sur le choix des participants.**

Le prestataire de services doit donner un avis au donneur d'ordre sur l'établissement de la liste des participants.

#### **3.2. La préparation de l'atelier.**

Il est recommandé de confier l'ensemble de la préparation matérielle au prestataire de services. Ceci signifie que ce dernier doit veiller aux éléments suivants:

- une salle adéquate;
- les invitations;
- le déplacement et l'indemnisation des participants;
- la restauration et l'hébergement;
- les fournitures de bureau nécessaires (papier, feutres, tableau, etc.).

### **3.3. L'atelier proprement dit.**

Le prestataire de services doit organiser et animer l'atelier dans les règles de l'art, c'est-à-dire en sa qualité d'expert compétent et expérimenté (cf. paragraphe 5) et en ayant recours aux moyens matériels et méthodologiques requis pour atteindre le but de l'atelier. Il doit à cet effet procéder à trois étapes: analyser les problèmes, les objectifs et les stratégies.

Le laps de temps dans lequel l'atelier devra être organisé et sa durée (en général 4 jours) doivent être précisés dans le cahier des charges.

### **4. Résultats de la mission.**

En guise de résultat final, le prestataire de services doit, au terme de sa mission, soumettre un rapport contenant:

- un compte rendu succinct du déroulement de l'atelier, portant une attention spéciale au rôle des différents participants et aux problèmes imprévus s'étant éventuellement produits;
- le résultat final de chacune des trois étapes: analyse des problèmes, des objectifs et des stratégies.
- les éventuelles recommandations non reprises dans les points précédents.

Le cahier des charges détermine le délai ainsi que le nombre d'exemplaires et la langue dans lesquels le rapport doit être remis.

### **5. Exigences auxquelles doit répondre l'expert.**

Il est recommandé d'inclure dans le cahier des charges un certain nombre d'exigences auxquelles l'expert mis à disposition par le prestataire de services doit répondre;

- une bonne intelligence de la coopération internationale (ressortant de son curriculum vitae);
- une solide expérience de l'organisation et de l'animation d'ateliers participatifs (idem);
- la connaissance de plusieurs langues (à spécifier en fonction du contexte).

Attention: le candidat-prestataire de services doit soumettre le cv de l'expert qui organisera et animera effectivement l'atelier.

### **6. L'offre de prix.**

La plupart des considérations concernant l'offre de prix sont reprises dans des « clauses administratives » non spécifiques à la mission, que nous n'aborderons donc pas en détail. Nous nous limitons ici à deux considérations spécifiques.

Il est recommandé de mentionner dans le cahier des charges que les candidats-prestataires de services sont autorisés à proposer des méthodologies alternatives pour l'atelier.

Il peut s'avérer utile d'offrir au candidat-prestataire de services la possibilité de faire une offre de prix séparée pour l'organisation matérielle de l'atelier (paragraphe 3.2. ci-dessus). Le donneur d'ordre peut ainsi exécuter lui-même cette tâche, au cas où l'offre de prix s'avérerait déraisonnable.

### **7. Les critères de sélection.**

Le cahier des charges mentionnera en principe aussi les critères auxquels répondra la sélection du prestataire de services. Il est recommandé de ne pas imposer de pondération à l'avance. Les critères standard sont:

1. la qualité et l'expérience de l'expert proposé;
2. la méthodologie alternative éventuellement proposée;
3. le prix.

## **Cinquième Partie**

**Procédures et méthodes budgétaires et financières.**

## **Sixième Partie**

### **"Modes de coopération particuliers"**

### 1. Introduction et définitions.

La Belgique et un pays partenaire peuvent décider de commun accord de créer un fonds d'étude lorsqu'ils constatent un besoin de financement d'expertise dans le cadre (a) de la préparation ou du suivi de leur programme de développement bilatéral ou (b) de la politique de développement du pays partenaire pour autant que celle-ci se rapporte à des secteurs ou thèmes faisant partie du programme indicatif de coopération (PIC\*).

Pour la Belgique en tant que donateur, la création d'un fonds d'étude consiste en la mise à disposition de moyens financiers ainsi que de services visant à assurer l'utilisation à bon escient de ces moyens. Il s'agit donc en l'occurrence d'une prestation de coopération dans le sens établi par le cycle PRIMA et par le contrat de gestion conclu entre l'Etat et la CTB, ce qui a pour importantes conséquences:

- Le fonds d'étude et son utilisation doivent concorder avec la stratégie de la coopération belge à l'égard du pays concerné, que celle-ci ait été consignée ou non dans un programme indicatif de coopération (PIC).
- L'identification, la formulation et la mise en oeuvre du fonds d'étude doivent se conformer aux articles 8 à 18 du contrat de gestion.
- Les tâches d'exécution assumées par l'Etat belge dans le cadre du fonds d'étude sont confiées à la CTB.

Mais, en tant que prestation de coopération, le fonds d'étude présente également des caractéristiques très particulières:

- Les fonds d'étude sont financés par un don en numéraire. Le pays partenaire en est donc le propriétaire; moyennant un accord entre les deux gouvernements, il peut autoriser la Belgique à en assumer avec lui la cogestion. Ceci réduit de fait la portée de ce qui a été dit sous (c), mais, comme c'est toujours le cas pour les dons en numéraire, la mise en oeuvre relève essentiellement de la responsabilité du pays partenaire.
- Le financement ou non d'une étude au moyen du fonds d'étude est une décision politique. Du côté belge, c'est à l'Attaché qu'il revient de prendre cette décision. (Pour ce qui concerne le rôle du pays partenaire dans la décision, voir plus loin).
- L'identification d'un fonds d'étude s'effectue conformément aux articles 8, 9 et 10 du contrat de gestion. Remarquons toutefois que le « mode de coopération » (Contrat de gestion, art. 8, 4°) ne doit plus être choisi: il s'agit toujours d'un don en numéraire.
- La formulation des fonds d'étude est attribuée, conformément à l'article 13 du contrat de gestion, à la CTB qui se conforme pour ce faire aux articles 11 et 12. En raison des caractéristiques particulières des fonds d'étude, certains principes sont toutefois établis préalablement.

Le présent chapitre a pour but d'expliciter la nature particulière des fonds d'étude et de définir clairement les principes pré-établis. Il aborde par conséquent les trois sujets suivants:

1. la description des modalités de mise en oeuvre (Contrat de gestion, Art. 11, 2.1°).
2. la convention avec la CTB relative à la mise en oeuvre (Art. 11, 2°).
3. la convention spécifique avec le pays partenaire (Art. 11, 3°).

## **2. Les modalités de mise en oeuvre d'un fonds d'étude<sup>35</sup>.**

Les modalités de mise en oeuvre d'un fonds d'étude sont reproduites ci-après sous la forme de principes généraux. Elles devront bien entendu être précisées pour chaque fonds d'étude individuel avant d'être consignées dans la convention spécifique. Cette tâche incombe à la CTB lors de la formulation.

### **2.1. Régime juridique.**

Les fonds d'étude sont financés par des dons en numéraire du gouvernement belge au gouvernement du pays partenaire, qui en est donc le propriétaire. L'affectation des moyens financiers du fonds est soumise aux lois et réglementations en vigueur dans le pays partenaire, à moins que ce dernier ne choisisse lui-même une autre réglementation. Il appartient à la CTB de préciser, dans la phase de formulation, l'impact que ceci peut avoir sur les modalités d'affectation et de gestion du fonds d'étude.

### **2.2. Le transfert des moyens financiers.**

Après signature de la convention spécifique relative au fonds d'étude, la Belgique procède à l'engagement budgétaire du montant total du fonds.

Le transfert effectif des moyens financiers s'effectue directement entre l'Etat belge et le gouvernement du pays partenaire, sans intervention de la CTB.

Afin d'éviter que de larges sommes restent inaffectées pendant de longues périodes, ce transfert s'effectuera en général par tranches. Chaque tranche suivante est payée lorsqu'un pourcentage donné - 75% par exemple - ou un montant donné de la tranche précédente a été effectivement utilisé (cf. paragraphe 2.16). Le versement d'une tranche suivante ne fait pas l'objet de conditions séparées.

### **2.3. Les parties et institutions responsables.**

#### **2.3.1. Du côté du pays partenaire:**

Du côté du pays partenaire, les responsabilités sont réparties comme suit:

- responsabilités générales, relatives à l'ensemble du fonds d'étude, et
- responsabilités spécifiques, relatives à une étude individuelle.

#### **2.3.1.1. Responsabilités générales.**

- l'institution gérante (en général un ministère) chargée de la gestion du fonds d'étude;
- le directeur du fonds (un agent de l'institution susmentionnée, ayant au moins rang de directeur): cette fonction est formellement identifiée dans la convention spécifique et le pays partenaire est tenu de communiquer par écrit (toute modification de) l'identité de cette personne à la Belgique dans un délai déterminé.

#### **2.3.1.2. Responsabilités relatives à une étude individuelle.**

Pour chaque étude, le pays partenaire désigne:

- (a) l'institution bénéficiaire (beneficiary, begunstigde instelling), l'organisme public qui est bénéficiaire de l'étude et qui possède les connaissances techniques requises pour superviser l'exécution;
- (b) l'agent superviseur (supervising officer, toezichthoudende functionaris), membre du personnel de l'institution bénéficiaire, possédant les connaissances techniques requises et mandaté pour superviser l'exécution. (Cette fonction est comparable à celle de l'agent directeur dans la réglementation belge relative aux marchés publics).

Bien entendu, dans la partie ci-dessus, seules les différentes fonctions sont contraignantes et non la terminologie. Celle-ci peut par conséquent être adaptée aux usages locaux.

---

<sup>35</sup> La plupart des fonds d'étude actuels fonctionnent plus ou moins selon les principes mentionnés dans ce chapitre. Il n'est pas nécessaire de modifier ces modalités lors de la reprise par la CTB, puisqu'il est possible d'apporter des modifications ultérieurement. Tous les nouveaux fonds d'étude doivent de toute manière se conformer aux modalités énumérées ci-après.

### **2.3.2. Du côté de la Belgique.**

Du côté de la Belgique, les institutions suivantes sont responsables:

- (a) le ministère des Affaires étrangères, du Commerce extérieur et de la Coopération internationale (éventuellement «la DGCI»), représenté par l'Attaché de la coopération internationale;
- (b) la CTB, représentée par son représentant résident.

Ils assument tant les responsabilités générales que celles relatives aux études individuelles.

### **2.4. La structure mixte de concertation locale (SMCL)**

Comme pour chaque prestation de coopération, une structure mixte de concertation locale (SMCL) est créée dans le cadre d'un fonds d'étude. (Cf. Contrat de gestion Art. 9, §1er et Prima 16 et 39).

Sa constitution variera selon le cas mais il importe que la SMCL ne se compose pas uniquement de l'institution gérante, de la CTB et de l'Attaché, de sorte à ne pas être un doublon de la procédure d'attribution (cf. paragraphe 2.13). Les institutions bénéficiaires entrant en ligne de compte doivent aussi pouvoir y être entendues ou en faire partie, ne fût-ce qu'à titre temporaire.

Les tâches de la SMCL comprennent entre autres:

- le monitoring de l'affectation du fonds d'étude; si des sommes trop importantes restent inaffectées trop longtemps, la formulation de propositions aux deux gouvernements pour y remédier;
- l'appréciation de la pertinence finale des études exécutées ;
- la supervision de la procédure: a-t-elle été respectée? adaptée?
- la formulation, le cas échéant, de propositions de modification des modalités d'affectation.

### **2.5. Les institutions bénéficiaires.**

Même si le bénéficiaire final d'un fonds d'étude est de toute évidence (une partie de) la population du pays partenaire, les institutions bénéficiaires directes sont dans ce contexte uniquement les ministères et les organismes publics du pays partenaire. Seules leurs propositions (cf. paragraphe 2.6) de financement d'études entrent en ligne de compte.

### **2.6. Etudes entrant en ligne de compte<sup>36</sup>.**

Pour entrer en ligne de compte pour le financement par un fonds d'étude, toute proposition d'étude doit toujours remplir les conditions suivantes:

- faire partie de la préparation, de la mise au point ou du suivi<sup>37</sup> du programme de développement entre la Belgique et le pays partenaire ou de la politique de développement du pays partenaire;
- dans ce dernier cas, relever d'un secteur ou thème faisant partie du programme indicatif de coopération (PIC) établi entre la Belgique et le pays partenaire;
- avoir été soumise par une institution bénéficiaire potentielle (cf. paragraphe 2.5);
- avoir été présentée conformément aux dispositions précisées au paragraphe 2.7;
- être suffisamment spécifique: l'étude proposée ne doit pas se limiter à un travail de copie-collage d'études existantes
- remplir les autres conditions éventuellement formulées dans la convention spécifique <sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup>Il est probablement utile de souligner ici qu'il ne faut pas confondre les études réalisées dans le cadre d'un fonds d'étude avec les « études exploratoires » ou les « missions d'expertise et d'évaluation » visées à l'article 6 de la loi portant création de la CTB du 21 décembre 1998. En matière de fonds d'étude, le pays partenaire est en effet toujours le donneur d'ordre. Dans le cadre de la loi CTB, c'est l'Etat belge.

<sup>37</sup>Il ne faut pas confondre le « suivi » avec le monitoring ordinaire relevant de la CTB, ou avec l'évaluation relevant de l'évaluateur spécial.

<sup>38</sup>Celle-ci peut par exemple stipuler que le coût d'une étude ne peut excéder un certain plafond.

## **2.7. Teneur d'une proposition d'étude.**

Toute proposition d'étude doit contenir les éléments suivants:

- le nom, l'adresse, les numéros de téléphone et de fax de l'institution bénéficiaire;
- l'objectif de l'institution bénéficiaire;
- l'objet de l'étude;
- la pertinence de l'étude dans le cadre du programme indicatif de coopération (PIC) établi entre la Belgique et le pays partenaire;
- les termes de référence de l'étude conformément à un schéma standard approuvé par les deux gouvernements (voir annexe);
- une estimation du coût;
- la calendrier d'exécution prévu.

## **2.8. Etablissement et soumission d'une proposition d'étude.**

La proposition d'étude est établie par l'institution bénéficiaire, avec l'aide éventuelle du directeur du fonds et de l'Attaché.

L'institution bénéficiaire soumet la proposition d'étude au directeur du fonds.

Le directeur du fonds procède à un premier examen et transmet, dans le cas positif, une copie de la proposition à l'Attaché en vue d'une appréciation commune.

## **2.9. Appréciation des propositions d'étude et décision de financement.**

La décision de financement d'une étude doit être prise dans les 60 jours calendrier de la réception de la proposition.

Le pouvoir de décision et la méthode varient en fonction de la nature de la décision (positive ou négative) et de l'estimation du coût de l'étude:

- le directeur du fonds et l'Attaché sont en tout cas et quelle que soit l'estimation du coût de l'étude, mandatés pour prendre une décision négative;
- en cas de décision positive, le mandat du directeur du fonds et de l'Attaché est limité aux études d'un coût estimé à maximum 62.500 €<sup>39</sup>: ils prennent une décision commune après concertation;
- en ce qui concerne les études d'un coût estimé à plus de 62.500 €, pour lesquelles ils souhaitent émettre un avis positif, le directeur du fonds et l'Attaché établissent une appréciation commune de maximum 500 mots qui sera soumise, avec la proposition d'étude, au directeur général de la DGCI, qui communiquera sa décision dans les 30 jours<sup>40</sup>.

## **2.10. Notification et assignation des moyens financiers.**

Dans une lettre commune, le directeur du fonds et l'Attaché communiquent leur décision à l'institution bénéficiaire ainsi que, dans le cas d'une décision positive, au représentant résident de la CTB.

Le directeur du fonds assigne (earmark, reserveren) les moyens financiers nécessaires à l'exécution de l'étude ayant fait l'objet d'une décision positive.

---

<sup>39</sup> Cette limite supérieure (environ équivalente à 2,5 millions BEF) n'est pas liée au contrôle administratif et budgétaire (AR du 16.11.94) ni à la législation relative aux marchés publics. Comme signalé au paragraphe 2.1., les fonds d'étude sont en effet gérés dans le respect de la législation du pays partenaire qui en est le propriétaire. La limite supérieure de 62.500 € se rapporte uniquement à la limitation de la délégation de pouvoirs à l'Attaché.

<sup>40</sup> Si le directeur général émet des réserves provisoires ou requiert des informations supplémentaires, ce délai peut éventuellement être augmenté du temps nécessaire à la collection de ces informations.

## **2.11. Désignation de l'agent superviseur; communications à l'agent superviseur et au représentant résident de la CTB.**

Dans une lettre décrivant ses tâches (cf. paragraphes 2.13 et 2.15), le directeur du fonds prie l'institution bénéficiaire de désigner un agent superviseur.

L'institution bénéficiaire désigne l'agent superviseur et en informe le directeur du fonds.

Le directeur du fonds informe le représentant résident de la CTB de l'identité de l'agent superviseur.

Il transmet à l'agent superviseur et au représentant résident de la CTB une copie de la proposition d'étude (cf. paragraphe 2.7).

## **2.12. L' «exécutant» d'une étude.**

Les études s'inscrivant dans le cadre d'un fonds d'étude sont exécutées par une institution ou une personne - ci-après dénommée «prestataire de services» - qui n'est pas l'institution bénéficiaire ni n'en fait partie, et qui est liée par contrat au donneur d'ordre, notamment le gouvernement du pays partenaire.

## **2.13. La procédure d'attribution.**

L'attribution d'une mission d'étude s'effectue dans le respect de la législation et de la réglementation en vigueur dans le pays partenaire. S'il le souhaite, le pays partenaire peut cependant leur préférer la réglementation du Fonds de développement européen. Il s'agit là d'un élément capital que la CTB est tenue d'examiner et de clarifier dans la phase de formulation du fonds d'étude et dont l'essence doit être spécifiée dans la convention spécifique.

La liste ci-après ne reproduit pas tous les détails d'une procédure d'attribution mais énumère les conditions minimales auxquelles celle-ci doit en tout cas répondre.

1. Une demande d'offre de prix est toujours faite à au moins 3 candidats prestataires de services, à moins de pouvoir justifier l'impossibilité de s'y conformer. Quand il s'agit d'un domaine spécialisé par exemple, la demande d'offre de prix est éventuellement précédée d'un appel d'intérêt.
2. L'agent superviseur et le représentant résident de la CTB effectuent ensemble les tâches suivantes:
  - ils mettent au point des termes de référence, afin d'assurer leur adéquation pour la procédure d'attribution<sup>41</sup>;
  - ils établissent les critères d'appréciation du prestataire de services;
  - ils arrêtent une «shortlist» comprenant au moins trois candidats prestataires de services ou justifient l'impossibilité d'y procéder;
  - ils soumettent la «shortlist» à l'approbation du directeur du fonds;
  - ils veillent à pouvoir vérifier l'exactitude et l'équité de la procédure (et sont éventuellement présents à l'ouverture des offres de prix);
  - ils analysent les offres de prix et proposent un prestataire de services, après concertation éventuelle avec le directeur du fonds;
  - ils rédigent la lettre informant le prestataire de services de sa sélection et l'invitant éventuellement à des négociations;
  - ils mènent ces négociations;
  - ils établissent le projet de contrat d'attribution et le soumettent au directeur du fonds;
  - ils reçoivent une copie du contrat d'attribution signé;

---

<sup>41</sup> Si elle le juge nécessaire, la CTB peut cet effet avoir recours à une expertise que ne possède éventuellement pas son représentant.

3. Le directeur du fonds, qui est le représentant du pays partenaire en tant que donneur d'ordre de l'étude:
  - approuve la «shortlist»;
  - signe la lettre informant le prestataire de services proposé par l'agent superviseur et le représentant résident de la CTB de sa sélection et l'invitant éventuellement à des négociations (Une concertation peut éventuellement être engagée à ce propos entre le directeur du fonds, l'agent superviseur et le représentant résident de la CTB. Cette concertation doit mener à un accord, sinon l'étude ne sera pas financée par le fonds);
  - signe le contrat d'attribution et le transmet au prestataire de services (Une concertation peut éventuellement être engagée à ce propos entre le directeur du fonds, l'agent superviseur et le représentant résident de la CTB). Cette concertation doit mener à un accord, sinon l'étude ne sera pas financée par le fonds);
  - envoie une copie du contrat d'attribution à l'agent superviseur et au représentant résident de la CTB.
4. L'Attaché:
  - est uniquement associé à l'attribution si celle-ci n'a pas fait l'objet d'un accord, même après concertation; dans ce cas, l'Attaché annule la décision de financement (cf. 2.9.);
  - reçoit une copie du contrat d'attribution signé.

#### **2.14. Le compte en banque du fonds d'étude.**

Les moyens financiers dont dispose le fonds (cf. paragraphe 2.2) sont versés sur un compte établi au nom spécifié dans la convention spécifique auprès d'une banque au choix du pays partenaire. Pour éviter toute dévalorisation des moyens financiers, le compte est libellé en € ou en US\$. Au cas où ceci serait contraire à la réglementation monétaire du pays partenaire, il convient de trouver un autre moyen pour éviter la dévalorisation.

Le compte peut uniquement être débité sous la double signature:

- du directeur du fonds et
- de soit l'institution de contrôle compétente du pays partenaire (cour des comptes, audit gouvernemental, etc.) soit du représentant de la CTB.

Voir à ce sujet aussi le paragraphe 2.16.

Il est convenu par écrit avec la banque que celle-ci enverra l'original de tous les relevés de compte au directeur du fonds ainsi qu'une copie au représentant résident de la CTB.

Les frais bancaires sont à charge du fonds. A moins que ceci ne soit contraire à la réglementation du pays partenaire, les intérêts sont versés au fonds.

#### **2.15. Contrôle de la réalisation de l'étude.**

Le prestataire de services soumet les rapports qu'il est tenu d'établir en vertu du contrat d'attribution à l'agent superviseur et au représentant résident de la CTB. Conformément aux dispositions dudit contrat, il fournit ses factures à l'un d'eux, qui se chargera de les transmettre à l'autre.

L'agent superviseur et le représentant résident de la CTB vérifient la conformité qualitative et quantitative des rapports aux dispositions du contrat d'attribution et aux termes de référence.

En cas de non-conformité, ils en exigent une exécution correcte<sup>42</sup>.

En cas de conformité, ils signent tous deux les factures avec la mention: «*pour services rendus*», et la transmettent au directeur du fonds.

L'agent superviseur et le représentant résident de la CTB transmettent une copie du rapport final au directeur du fonds et à l'Attaché.

---

<sup>42</sup> La CTB est bien entendu libre d'avoir à cet effet recours à une expertise que ne possède éventuellement pas son représentant.

## **2.16. Les paiements et le réapprovisionnement du fonds.**

Le paiement des factures «*pour services rendus*» approuvées s'effectue toujours sous la double signature du directeur du fonds et d'une autre personne. Il y a deux cas de figure. La CTB déterminera lors de la formulation la formule la plus appropriée et celle-ci sera consignée dans la convention spécifique.

Dans les pays partenaires disposant d'un service chargé du contrôle des dépenses publiques (audit, cour des comptes) fonctionnant correctement, les ordres de paiement sont signés par le directeur du fonds et un agent compétent de ce service.

Dans les pays partenaires où un tel service est inexistant ou n'offre pas suffisamment de garanties, les ordres de paiement sont signés par le directeur du fonds et le représentant de la CTB.

Le choix de la formule n'est pas sans rapport avec les modes de paiement choisis pour les autres parties de notre programme de développement avec le pays partenaire concerné. Ainsi, si nous nous fions à un service de contrôle local dans le cadre, par exemple, de l'aide budgétaire, il semble évident que celui-ci intervienne aussi dans le cadre d'un fonds d'étude. Il appartient ici à l'Attaché et au représentant de la CTB d'avancer des propositions valables, étayées par leur connaissance du pays partenaire, qui délèguent dans la mesure du possible les responsabilités au pays partenaire sans pour autant entraîner des risques injustifiables.

Aussitôt que les paiements atteignent le niveau stipulé dans la convention spécifique – 75% par exemple –, le directeur du fonds avertit le représentant de la CTB qui demande, par le biais de son bureau principal, à la DGCi de réapprovisionner le fonds d'étude (Cf. paragraphe 2.2).

## **2.17. Propriété de l'étude.**

Toutes les études financées par le fonds d'étude sont la propriété du pays partenaire.

### **3. Les éléments spécifiques d'une convention avec la CTB relative à la mise en oeuvre d'un fonds d'étude.**

Comme il ressort du paragraphe 2, si le rôle de la CTB lors de la mise en oeuvre d'un fonds d'étude est réduit, il revêt en revanche une importance capitale. La CTB devra reprendre ces éléments dans le « projet de convention relative à la mise en oeuvre » (Contrat de gestion, art. 11, 2°) établie par ses soins pendant la phase de formulation.

Cette convention comprendra donc en tous cas les éléments suivants.

#### **3.1. Informations reçues par la CTB.**

Le représentant résident de la CTB est informé par une lettre commune du directeur du fonds et de l'Attaché de la décision de financement d'une étude. Le directeur du fonds l'informe également de l'identité de l'agent superviseur et lui transmet une copie de la proposition d'étude.

#### **3.2. Préparation des études.**

Pour toute étude approuvée, le représentant résident de la CTB effectue avec l'agent superviseur les tâches suivantes:

- ils mettent au point les termes de référence, afin d'assurer leur adéquation pour la procédure d'attribution;
- ils établissent les critères d'appréciation du prestataire de services;
- ils arrêtent une « shortlist » comprenant au moins trois candidats prestataires de services ou justifient l'impossibilité d'y procéder;
- ils soumettent la « shortlist » à l'approbation du directeur du fonds;
- ils vérifient la conformité de la procédure;
- ils analysent l'offre de prix et proposent un prestataire de services;
- ils rédigent la lettre informant le prestataire de services de sa sélection et l'invitant éventuellement à des négociations;
- ils mènent ces négociations;
- ils établissent le projet de contrat d'attribution et le soumettent au directeur du fonds;
- ils reçoivent une copie du contrat d'attribution signé;
- ils envoient une copie du contrat d'attribution signé à l'Attaché.

#### **3.3. Gestion du compte en banque du fonds d'étude.**

Le représentant résident de la CTB reçoit une copie de tous les relevés du compte en banque du fonds d'étude.

Il signe éventuellement les ordres de paiement avec le directeur du fonds.

#### **3.4. Supervision de l'exécution de chaque étude.**

A l'instar de l'agent superviseur, le représentant résident de la CTB reçoit un exemplaire des rapports établis par le prestataire de services en vertu du contrat d'attribution ainsi que de ses factures, conformément aux dispositions du contrat d'attribution.

Le représentant résident de la CTB vérifie, avec l'agent superviseur, la conformité qualitative et quantitative des rapports aux dispositions du contrat d'attribution et aux termes de référence.

En cas de non-conformité, ils en exigent une exécution correcte.

En cas de conformité, ils signent tous deux les factures avec la mention: « *pour services rendus* », et la transmettent au directeur du fonds.

### 3.5. Rapports.

Le représentant résident de la CTB transmet à l'Attaché les rapports suivants:

1. une copie du rapport final de chaque étude, dans les 10 jours ouvrables de sa finalisation;
2. dans le même délai, un rapport succinct de sa main (maximum 1.000 mots) sur chacune des études individuelles, abordant au moins les éléments suivants:
  - le compte rendu de l'exécution de l'étude, avec une attention spéciale pour le degré de réalisation des objectifs des termes de référence;
  - le rapport de la supervision de l'exécution de l'étude;
  - les conclusions et enseignements tirés de cette supervision.
3. une fois par an, à une date à spécifier dans la convention, un rapport annuel de suivi-évaluation, contresigné par le directeur du fonds, où sont abordés les éléments suivants:
  - l'examen de l'exécution de la convention relative au fonds d'étude;
  - les aspects qui ne se déroulent éventuellement pas comme prévu et qui peuvent justifier une révision de la convention;
  - l'examen de l'affectation du fonds d'étude du point de vue de la cohérence et de la pertinence pour le développement;

Il ressort clairement de l'énumération de ces tâches que la CTB n'entrera donc jamais en ligne de compte pour exécuter elle-même une étude financée par un fonds d'étude belge: elle ne peut en effet être en même temps la «partie gérante» et «la partie gérée». Une autre raison est que la CTB bénéficie d'un certain nombre de privilèges, dont l'exemption fiscale dans le cadre des prestations financées par la Belgique, qui sont établies dans l'accord général signé avec le pays partenaire. Ce serait créer une concurrence déloyale que de l'autoriser à concourir avec les autres prestataires de services aux marchés dans le cadre d'un fonds d'étude.

### 4. La convention spécifique avec un pays partenaire relative à un fonds d'étude.

De toute évidence, les éléments spécifiques d'un fonds d'étude apparaîtront aussi dans la convention spécifique afférente. Ci-suit une représentation schématique d'une telle convention.

Préambule

- référence à l'accord général;
- référence au programme indicatif de coopération (éventuellement à la Commission mixte concernée);

Article 1. Objectifs

- création du fonds d'étude;
- objectifs du fonds d'étude;
- description restrictive de la notion d'étude:
  - teneur;
  - bénéficiaires entrant en ligne de compte;
  - montant minimum et maximum.

Article 2. Les moyens financiers du fonds d'étude.

- montant de la ou des contributions belges (et éventuellement autres) au fonds d'étude;
- mode de transfert des moyens financiers (par tranches);
- le compte en banque;
- opérations sur le compte en banque; double signature;

### Article 3. Responsabilités

- ◆ les institutions responsables du côté du pays partenaire:
  - l'institution généralement responsable;
  - le directeur du fonds;
  - l'institution bénéficiaire
  - l'agent superviseur
- ◆ les institutions responsables du côté de la Belgique:
  - le ministère des Affaires étrangères, du Commerce extérieur et de la Coopération internationale, l'Attaché;
  - la CTB, le représentant de la CTB.

### Article 4. Propositions d'étude.

- teneur;
- établissement;
- soumission;
- référence aux termes de référence standard.

### Article 5. L'appréciation et l'approbation des propositions d'étude.

- critères
- décision
- assignation des moyens financiers.

### Article 6. L'agent superviseur

- désignation
- information.

### Article 7. L'attribution.

- législation/réglementation en vigueur.
- préparation

### Article 8. Supervision de l'exécution et du paiement.

### Article 9. Propriété des études.

### Article 10. Taxes et impositions.

### Article 11. Dispositions générales.

- durée;
- modifications;
- contestations.

### Article 12. Adresses.

### Article 13. Entrée en vigueur.

## **ANNEXE Schéma standard des « termes de référence » (TDR) d'un fonds d'étude**

Le schéma standard suivant ne reflète de toute évidence que les principales orientations des TDR, puisqu'il est d'usage universel. Il est essentiel que les TDR:

- précisent clairement l'objectif de l'étude;
- jettent des bases solides pour l'évaluation des résultats de l'étude.

Les grandes lignes de tous les TDR sont:

### 1. Les données de base.

Le contexte de l'étude et un aperçu des connaissances existantes dans le domaine en question, ou une référence suffisamment détaillée à ces connaissances. Si l'étude fait partie du cycle de projet, la place qu'y occupe l'étude.

### 2. But de l'étude.

Description des résultats à atteindre.

### 3. Expertise requise.

exigences quantitatives et qualitatives posées aux experts chargés de l'exécution de l'étude (nombre, spécialisations, expérience)

### 4. Eléments pratiques et organisationnels.

- (sous réserve de pertinence) phases de l'étude, éventuellement concertation intermédiaire et rapports;
- calendrier;
- nombre et langue des rapports;
- éventuellement, disponibilité des rapports sous forme électronique.