

---

**Conseil économique et social**

Provisoire

7 janvier 2004

Français

Original: anglais

---

**Session de fond de 2002**

Débat consacré aux activités opérationnelles

**Compte rendu analytique provisoire de la 12e séance**

Tenue au Siège, à New York, le vendredi 5 juillet 2002, à 10 heures

*Président* : Mr. Šimonović . . . . . (Croatie)*puis* : Mr. Kumalo (Vice-Président) . . . . . (Afrique du Sud)**Sommaire**

Activités opérationnelles du système des Nations Unies au service de la coopération internationale en faveur du développement

---

Les rectifications au présent compte rendu doivent être rédigées dans l'une des langues de travail. Elles doivent être présentées dans un mémorandum et être également portées sur un exemplaire du compte rendu. Il convient de les adresser, *une semaine au plus tard à compter de la date du présent document*, au Chef de la Section d'édition des documents officiels, bureau DC2-750, 2 United Nations Plaza.

02-46578 (F)



*La séance est ouverte à 10 h 25.*

### **Activités opérationnelles du système des Nations Unies au service de la coopération internationale en faveur du développement**

1. **Le Président** dit que le débat consacré aux activités opérationnelles fait suite à l'achèvement par l'Assemblée générale, à sa cinquante-sixième session, de l'examen triennal des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et à son adoption de la résolution 56/201. Les grandes conférences des années 90, le Sommet du Millénaire et la Conférence internationale sur le financement du développement ont instauré un climat d'urgence, d'engagement constructif et de volonté renouvelée d'éliminer la pauvreté, de réaliser une croissance économique soutenue et de promouvoir le développement durable. Le Conseil a pour fonction de fournir à tous les acteurs de la coopération internationale en faveur du développement, parmi lesquels les responsables de haut niveau des pays développés et des pays en développement et les représentants du système des Nations Unies, une instance centrale de discussion devant leur permettre de dégager de nouvelles modalités de réalisation d'objectifs communs. Le débat est l'occasion d'analyser les thèmes les plus importants relevant des activités opérationnelles du système des Nations Unies de façon que les donateurs bilatéraux, les gouvernements bénéficiaires et les organismes multilatéraux et des Nations Unies puissent définir leurs orientations et programmes futurs dans le domaine de la coopération en faveur du développement d'une manière constructive et éclairée.

2. Le Groupe d'étude de haut niveau sur le renforcement des capacités est un exemple de la façon dont le débat consacré aux activités opérationnelles doit approfondir son travail de facilitateur du dialogue entre les principales parties prenantes, en étudiant de meilleurs moyens de chercher à atteindre d'une manière concertée les objectifs ambitieux du développement et de la croissance. Le Conseil doit continuer de jouer son rôle de contrôle des activités opérationnelles du système des Nations Unies au service de la coopération internationale en faveur du développement, et de contrôle des fonds et programmes et de leurs conseils d'administration.

3. *M. Kumalo (Afrique du Sud), Vice-Président, prend la présidence.*

### *Groupe d'étude sur le renforcement des capacités : un défi pour la coopération internationale en faveur du développement*

4. **Le Président** souhaite la bienvenue aux membres du Groupe et annonce que M. Nitin Desai, Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales, fera fonction d'animateur.

5. **M. Desai** (Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales), animateur, dit que le renforcement des capacités est une expression vague qui embrouille la question de la coopération en faveur du développement; il se félicite donc de l'effort consenti pour la rendre plus opérationnelle. Au fil des ans, il a vu évoluer la conception de l'aide au développement. Dans le passé, elle était axée sur les projets, gérée de l'extérieur et mal intégrée aux stratégies nationales, et les donateurs ne coordonnaient pas vraiment leurs activités si ce n'est à l'occasion de tables rondes annuelles. Plus récemment, on a vu l'approche-projets céder progressivement la place à une approche-programme et la gestion extérieure être remplacée par la gestion nationale. L'intégration aux plans et programmes nationaux est devenue essentielle; les projets autonomes ne sont plus acceptables ni pour les donateurs, ni pour les pays bénéficiaires, et l'amélioration de la coordination diminue l'acuité des contradictions entre les impératifs des différents donateurs.

6. Pendant les années 90, l'Organisation des Nations Unies a joué un rôle majeur dans la formulation d'un cadre commun de coopération, par le biais, notamment, de la définition des objectifs du Millénaire pour le développement. Le passage d'un système d'aide au développement à un système de partenariat pour le développement explique l'importance prise par le renforcement des capacités; les donateurs doivent pouvoir être sûrs que leurs fonds sont employés efficacement au niveau de chaque pays considéré. L'analyse d'impact, et en particulier celle de l'efficacité et de la responsabilité, prend de l'importance dans la négociation et l'exécution des programmes de pays, et le renforcement des capacités tient une place essentielle dans ce processus. On n'a pas encore déterminé comment l'intégrer au débat consacré par le Conseil au thème de la bonne gouvernance.

7. **M. Faure** [Président du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de

développement économiques (OCDE)], membre du Groupe d'étude, dit que les partenariats opérationnels impliquent de passer d'une approche universelle à une approche de la gestion de processus et de leurs résultats, et d'apporter les correctifs nécessaires en fixant des objectifs et en choisissant des indicateurs au niveau de chaque pays. Le consortium Paris 21 a ouvert la voie à de nouveaux modes de production et de suivi des indicateurs de renforcement des capacités statistiques. En dépit de ses défauts bien connus, la coopération technique est un outil à privilégier à cette fin.

8. Le renforcement des capacités est un corollaire naturel d'une approche nouvelle qui a fait son apparition il y a 10 ans et qui s'incarne dans les objectifs du Millénaire pour le développement, lesquels privilégient le renforcement des moyens d'action et la responsabilité partagée. La mise en oeuvre de la maîtrise nationale requiert la coordination des programmes au niveau national en coopération avec les gouvernements concernés; la cohérence politique est essentielle à tous les niveaux. La coopération technique repose sur la maîtrise nationale, compte tenu des avantages comparatifs. Le renforcement des capacités doit promouvoir l'application soutenue des décisions prises à Monterrey et, il faut l'espérer, à Johannesburg, mais il importe également de prévenir l'« exode des compétences » et de promouvoir des partenariats entre les secteurs public et privé. Un nouveau sentiment d'urgence impose d'agir rapidement, par exemple pour ce qui est de favoriser une approche pragmatique de l'édification de capacités d'échanges, mais cela doit être fait d'une manière compatible avec les priorités à moyen terme tout en conciliant la coopération technique immédiate avec la coopération technique à long terme par le biais du renforcement des capacités.

9. Pareille approche repose sur l'intervention synergique des partenaires internationaux, multilatéraux et bilatéraux, y compris les cadres multilatéraux qui comptent sur les donateurs bilatéraux pour la plus grande partie de leur financement. Beaucoup a été fait, mais il reste un long chemin à parcourir si l'on veut faire de la maîtrise pour tous une réalité. Il convient d'éviter toute répartition simpliste des tâches; l'assistance technique devrait être mise au service du renforcement des capacités, non être conçue comme une mesure autonome; la coopération technique devrait adopter une approche « ouverte » plutôt que de s'attarder sur des améliorations « nombrilistes », et il

faudrait également prendre mieux en compte les nouveaux aspects de la mondialisation, tels que le partage des connaissances et les technologies de l'information et de la communication.

10. Il faut aussi garder à l'esprit l'existence de liens d'interdépendance; il ne suffit pas, en effet, de considérer que les questions qui se posent ne concernent que les pays les plus pauvres et les plus riches. Les pays à revenu moyen pourraient bénéficier du renforcement des capacités et y contribuer. La coopération Sud-Sud et les approches régionales sont susceptibles de définir des contributions englobantes, et il y aurait lieu d'examiner les stratégies au niveau des pays. Le renforcement des capacités a une place dans tous ces domaines. Enfin, les approches-cadres doivent être appliquées au niveau national, notamment en incorporant les stratégies nationales de développement des capacités dans les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté.

11. **Mme Ndong-Jatta** (Ministre de l'éducation de la Gambie), membre du Groupe d'étude, dit qu'il faudrait se focaliser non sur ce qui se passe, mais sur ce qui ne se passe pas. Jusqu'ici, ce qui a été tenté en matière de renforcement des capacités n'a pas changé grand-chose pour les pays en développement ou les pays les moins avancés; en fait, ces tentatives semblent bien accentuer le désespoir et le découragement tant des partenaires que des bénéficiaires. Dans certains cas, on n'affecte pas de ressources suffisantes, tandis que dans d'autres, on constate un défaut général de concordance entre ce qui est requis et ce qui est prescrit. Les objectifs ne sont pas bien compris pour la bonne raison que le partenariat est d'emblée inégal, tandis que les projets sont choisis en fonction de l'appréciation du donateur, non du bénéficiaire.

12. Cela étant, on dispose de données de plus en plus nombreuses qui montrent qu'une approche plus systématique et stratégique se fait jour. La conception de l'assistance technique s'est améliorée au fil des ans et l'on se soucie davantage de créer un héritage institutionnel durable ou de renforcer l'héritage existant. On s'en remet moins aux conseillers étrangers et davantage aux spécialistes nationaux, et l'on privilégie de plus en plus l'engagement national et la maîtrise nationale, en obtenant l'appui des parties prenantes et des bénéficiaires et en préservant une coalition nationale d'appui capable de dynamiser un programme.

13. La maîtrise nationale est faite de compétences humaines et de structures institutionnelles et organisationnelles, et la capacité effective est l'aptitude avérée d'individus, de groupes et d'organisations clefs d'atteindre par eux-mêmes des objectifs sociaux et économiques. Vu sous cet angle, le renforcement des capacités reposerait sur des réformes organisationnelles, sociales, voire politiques de plus grande portée, un rôle accru des organisations non gouvernementales (ONG) et du secteur privé, et le passage à une approche plus intersectorielle du développement durable. Comme on pouvait s'y attendre, ce passage s'avère difficile à réaliser à cause des modes de comportement invétérés des gouvernements, des donateurs et d'autres groupes. La sous-utilisation et la mauvaise utilisation des capacités existantes dues à des systèmes de récompense faussés, au clientélisme et au manque de conscience professionnelle se soldent par un « exode des compétences » et un manque de dévouement de la part de ceux qui ne quittent pas le pays concerné.

14. La plupart des organisations multilatérales opérant dans les pays en développement – la Banque mondiale, par exemple – créent un service spécialisé coiffé par des experts étrangers ou par des nationaux bardés de privilèges qui, à la fin du projet, voguent vers de nouveaux horizons sans transmettre à qui que ce soit leur savoir et leur savoir-faire.

15. Un autre défaut concerne la coordination de l'assistance aux fins du renforcement des capacités, généralement déficiente, et, dans certains cas, les erreurs de diagnostic quant à la stratégie à mettre en oeuvre. Les stratégies initialement présentées comme des suggestions pour finir par être imposées à titre de conditionnalités déroutent les bénéficiaires. La meilleure approche du renforcement des capacités dans les pays en développement consiste à inculquer une certaine idée et une culture du développement; à s'attacher à conserver sur place les capacités nationales existantes et à en tirer le meilleur parti possible, surtout au niveau du personnel de direction et d'encadrement; et à renforcer l'éducation, la formation et le recyclage des capacités locales. Tout aussi importantes sont la bonne gouvernance et la responsabilité à tous les niveaux, s'agissant en particulier des questions financières, et une infrastructure administrative, réglementaire, organisationnelle et physique favorable. Quant à la relation entre le renforcement des capacités et la bonne gouvernance, l'intervenante note que les

assises de la bonne gouvernance – la transparence, la participation effective et une meilleure prise de conscience des droits et obligations du citoyen – ne sauraient exister sans le renforcement des capacités. La bonne gouvernance devrait être exigée non seulement des pays bénéficiaires, mais aussi des pays ou organisations donateurs.

16. Le renforcement des capacités et la bonne gouvernance stimulent l'aide au développement. La transparence, le minimum de risques et le renforcement de la participation (qui amplifie la capacité d'absorption des parties prenantes) sont autant de facteurs qui inspirent confiance aux partenaires de développement. Les donateurs devraient éviter de retirer leur aide au vu d'évaluations effectuées lors des étapes finales d'un programme, car elles risquent de donner une impression de capacité artificiellement gonflée. Il reste que l'évaluation des capacités est en fait un processus continu qui met constamment en évidence des perspectives d'amélioration et des possibilités de parvenir au développement durable et à la maîtrise nationale durable.

17. Les mécanismes nationaux au service du développement durable doivent privilégier l'intégration, la participation et l'information. S'agissant de l'intégration, la planification multisectorielle maximiserait l'utilisation de ressources limitées et, de l'avis de l'intervenante, est préférable à l'approche sectorielle en vogue. La participation garantit la meilleure qualité des stratégies formulées. L'expérience des pays en développement montre que la concurrence entre organismes, lorsqu'ils sont trop nombreux, est préjudiciable à l'approche axée sur les individus de leur activité. Les pays en développement sont « surétudiés ». Les évaluations et études de faisabilité à répétition prennent du temps et épuisent les capacités locales qui pourraient être mieux employées à coordonner les apports des organismes. On ne s'est toutefois pas encore mis d'accord sur la façon d'instaurer de meilleurs liens, notamment parmi les organismes multilatéraux et bilatéraux.

18. On a pris conscience d'une manière générale de la nécessité d'élargir la conception que l'on se fait du renforcement des capacités et d'améliorer la coordination et la cohérence aux fins d'un développement plus soutenu des capacités à tous les niveaux (international, national et local), et parmi les partenaires relevant de toutes les catégories – multilatéraux ou bilatéraux, organisations non

gouvernementales, organisations de la société civile et gouvernements. À mesure que les flux d'aide s'amplifient, leur utilisation efficace doit être appuyée par tous les partenaires concernés, et à mesure qu'il s'institutionnalise, le processus de développement des capacités doit faire l'objet d'une surveillance continue.

19. **M. Nduom** (Ministre de la planification économique et de l'intégration régionale du Ghana), membre du Groupe d'étude, dit que la lutte contre l'exode des compétences devrait jouer un rôle essentiel dans le renforcement des capacités. Le Ghana est confronté à l'émigration de ses ressources humaines qualifiée et de ses cadres vers l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie et, dans le pays, des zones rurales vers les villes. L'Organisation des Nations Unies et les autres organisations internationales doivent comprendre que les pays ne peuvent pas garder leur main-d'oeuvre qualifiée si les éléments de base, la prospérité et un niveau de vie décent, ne sont pas présents. À cette fin, la stratégie de réduction de la pauvreté du Ghana pour 2002-2004 accorde la priorité absolue aux infrastructures, en raison des liens étroits qu'elles entretiennent avec la réduction de la pauvreté et le renforcement des capacités. L'intervenant relève, par exemple, que l'une des régions les plus productives du pays (bois d'oeuvre, or, cacao) a le plus faible taux de développement des capacités humaines car elle manque de téléphones et d'eau salubre. L'insuffisance des infrastructures empêchent les écoles et hôpitaux ruraux et les administrations locales de recruter du personnel d'encadrement et de le garder, et l'exode rural sature les infrastructures urbaines. Les partenaires de développement du Ghana ont contesté l'ordre de ses priorités, mais les participants à la formulation de sa stratégie de réduction de la pauvreté ont donné la vedette aux infrastructures.

20. Les autres secteurs jugés prioritaires sont le développement rural par le biais de la modernisation de l'agriculture, l'amélioration des services sociaux (santé et éducation), la bonne gouvernance et le développement du secteur privé. Les cinq secteurs prioritaires sont considérés comme liés aux fins de l'investissement. Après les infrastructures, la priorité reviendra à l'éducation et à la santé, tant il est vrai qu'une population instruite sera mieux à même de se faire le champion de la bonne gouvernance et de la démocratie.

21. Le système des Nations Unies devrait appuyer des mesures visant à inciter le personnel qualifié et les

cadres à rentrer au pays et devrait plaider en faveur de la réforme des procédures des donateurs, la coordination de leur activités et la régularité de leurs décaissements. Il devrait suivre activement les engagements pris par les pays développés (sous la forme d'un accroissement des ressources) et les pays en développement (la bonne gouvernance et la démocratie) et continuer d'appuyer des processus de développement général qui relèvent de la maîtrise nationale.

22. **Mme Loj** (Représentante permanente du Danemark auprès de l'Organisation des Nations Unies), membre du Groupe d'étude, souligne que toutes les activités de développement doivent pouvoir s'inscrire dans la durée. Le Danemark sait d'expérience que les succès à court terme dus à des interventions isolées peuvent rarement être maintenus, en général parce que le pays n'en a la maîtrise à aucun niveau, pas même à celui du village. Cela dit, le transfert de responsabilité aux partenaires nationaux ne peut se faire que si le renforcement des capacités réussit dans les pays bénéficiaires. Le Danemark a appris qu'il est parfois nécessaire de mettre moins l'accent sur les résultats quantifiables à court terme et d'insister sur les besoins de longue durée; mieux vaut, par exemple, construire 100 kilomètres de chaussée plutôt que 200 et affecter les ressources restantes à l'édification des capacités du pays bénéficiaire de planifier, administrer et entretenir son réseau routier. Telle est l'approche que le programme danois de coopération a mise en oeuvre au Ghana.

23. À propos du renforcement institutionnel, l'intervenant dit que le renforcement des capacités doit intervenir aux niveaux institutionnel, organisationnel et individuel et doit viser à instaurer un environnement facilitateur et favorable au changement, s'agissant non seulement de renforcer les connaissances et les compétences, mais de faire évoluer les mentalités et les grandes orientations sur le long terme et de façon permanente. Lorsqu'il est passé d'un programme d'aide bilatérale fondé sur l'approche-projet à l'approche-programme, le Danemark a délibérément fixé un délai d'exécution de cinq ans pour les programmes, pouvant le cas échéant être prolongé de cinq années supplémentaires, de façon à donner du temps au développement des capacités. En sa qualité de partenaire extérieur, il s'attache à améliorer le système global du pays bénéficiaire, non à faire de la microgestion d'activités. Par le jumelage

avec les institutions européennes, l'établissement de contacts et la formation de type scolaire ou non, il encourage le développement des capacités dans les pays bénéficiaires et opère un transfert progressif de responsabilité pour ce qui est de l'exécution des activités et de l'administration des ressources. Ses propres responsabilités consistent pour l'essentiel à remplir des fonctions de contrôle financier et de gestion afin de s'assurer que les fonds danois sont bien gérés; s'il n'en était pas ainsi, le soutien populaire et politique de son aide très importante au développement diminuerait. À cet égard, l'intervenante pense comme Mme Ndong-Jatta que la règle de l'obligation redditionnelle doit être observée non seulement par les partenaires extérieurs, mais aussi par les pays bénéficiaires.

24. La bonne gouvernance est la cheville ouvrière du renforcement des capacités; le mode de fonctionnement d'un gouvernement détermine sa capacité de jouer un rôle dans un partenariat et d'assumer la responsabilité d'activités. Comme le Ghana en a fait la démonstration, les institutions qui peuvent transformer la société et contribuer au changement, y compris au niveau local, et la décentralisation des services publics permettent d'améliorer la transparence de la gestion et de développer les structures démocratiques au niveau local.

25. S'agissant des observations déjà faites par d'autres membres du Groupe d'étude, l'intervenante dit partager l'avis selon lequel un cadre d'aide doit être défini par un seul partenaire du groupe et accepté par tous les autres. Le pays bénéficiaire doit diriger les opérations et doit recevoir une aide au titre du développement des capacités afin d'éviter une répétition des erreurs du passé. Elle pense aussi que les pays bénéficiaires sont parfois surétudiés. Dans un cas, le Danemark a demandé d'avoir recours chaque année, pour ses missions d'évaluation, aux services de quatre ou cinq fonctionnaires du Ministère des finances. La coordination et la coopération des donateurs, dès la phase de conception et de planification des programmes sectoriels, allégerait autant que possible le fardeau imposé à l'administration des pays en développement. Rien ne devrait être épargné pour utiliser la main-d'oeuvre nationale, mais les donateurs devraient veiller à ne pas détourner involontairement un personnel dont l'administration locale du pays considéré a un besoin vital.

26. **M. Diabre** (Administrateur associé, Programme des Nations Unies pour le développement), membre du Groupe d'étude, dit que, pour ce qui est d'édifier des capacités, le PNUD considère que l'expression « développement des capacités » (*capacity development*) est plus exacte que celle de « création de capacités » (*capacity-building*). La démarche du PNUD sur cette question repose sur trois paramètres principaux. Premièrement, il s'agit de renforcer des aptitudes existantes, non de donner à entendre qu'elles sont complètement défaut. Deuxièmement, l'aide doit cibler à la fois les individus et les groupes sociaux, alors que dans le passé, on a accordé plus d'attention aux premiers qu'aux derniers. Troisièmement, il s'agit d'aider les individus et les groupes sociaux à remplir des fonctions sociales qui soient les leurs, non celles choisies pour elles dans un programme de pays ou de donateur. Cette approche est la seule qui puisse donner aux individus l'impulsion nécessaire pour se construire une vie meilleure.

27. Le PNUD exerce son activité sur deux plans. Le premier est la réduction de la pauvreté, en particulier par le biais du développement des capacités; le développement doit être mis en chantier non pas tant pour la population qu'avec elle et par son intermédiaire, ses besoins étant la considération principale. Le deuxième est la gouvernance, qui implique une approche multidimensionnelle non paralysée par la théorie, mais plutôt conçue pour permettre aux individus et aux groupes sociaux de s'acquitter de leurs fonctions sociales.

28. Les enseignements du passé et l'expérience accumulée peuvent aider à tracer la voie à suivre. Le premier enseignement est que sans maîtrise nationale du développement, ce dernier ne saurait s'inscrire dans la durée. Les visites de consultants ou l'organisation de séminaires peuvent couvrir les besoins du moment, mais le développement des capacités est une tâche de longue haleine devant reposer sur une approche à long terme. Les besoins différant d'un pays à l'autre et d'un groupe à l'autre, il n'existe pas de solution passe-partout. Le PNUD sait d'expérience que le développement de capacités existantes est plus fécond que la mise en place de nouvelles structures et institutions. Les solutions aussi doivent prendre du champ, en cessant de se focaliser sur les individus ou les institutions pour embrasser la société dans son ensemble, et en dépassant le cadre étroit du secteur public pour s'étendre au secteur privé et à la société

civile. Le PNUD s'énorgueillit de s'être fait le champion de ce qu'il a appelé l'« exécution nationale », dans laquelle une étroite coopération avec les gouvernements, les organisations non gouvernementales et la société civile garantit que les bénéficiaires eux-mêmes exécutent les programmes du PNUD et d'autres donateurs. À cet égard, le PNUD a lancé l'initiative « Capacité 2015 », initiative dont il a été question devant le Comité préparatoire ministériel réuni à Bali et qui sera présenté au Sommet mondial pour le développement durable devant se tenir à Johannesburg.

29. De nouvelles possibilités s'offrent à l'exploration, et le PNUD s'interroge sur la voie à suivre pour l'avenir, mû par la constatation que l'environnement dans lequel il fournit son aide a beaucoup changé. Ce nouvel environnement présente quelques points forts. En premier lieu, tout le monde sait à présent qu'il n'existe pas une voie ou expérience de développement capable de répondre aux besoins de tous les pays. Lorsque l'on a parlé pour la première fois de développement des capacités, au début des années 60, la conception dominante voulait que les pays qui avaient fait des progrès pouvaient aider ceux qui avaient pris du retard. L'expérience a montré que cette hypothèse s'avérait souvent fautive. En deuxième lieu, contrairement aux hypothèses du début des années 60, il n'est plus possible d'opérer une segmentation géographique de la connaissance et des capacités dans la mesure où le clivage Nord-Sud, qui est resté si longtemps au cœur de la réflexion sur le développement, s'est désintégré. En troisième lieu, la mondialisation a modifié les méthodes de transfert des connaissances. L'accès à l'information est possible partout, et les technologies de l'information et de la communication ont permis aux gens de se parler sans avoir besoin d'un intermédiaire tel qu'un organisme de développement. En quatrième lieu, la vieille idée selon laquelle le pays au cœur de l'effort de développement manque en fait de capacités n'est plus valide. Il ne s'agit plus de mettre l'accent sur le développement des capacités, mais d'aider les pays bénéficiaires à conserver les capacités qu'ils ont déjà et de remédier à l'« exode des compétences ».

30. **Mme Siddiqi** (Spécialiste principale en matière de développement social et coordonnatrice de l'enseignement de la Banque mondiale), membre du Groupe d'étude, dit que la nouvelle conception du renforcement des capacités tourne autour de la notion

de maîtrise, qui n'est pas statique, mais varie selon le lieu et le moment. La maîtrise s'entend de la fixation de priorités, de la localisation des lacunes en matière de capacités et de la prise d'une décision sur la manière d'évaluer les résultats. Le renforcement des capacités a lui aussi connu un changement de perspective : on insiste à présent moins sur l'excellence technique que sur les compétences axées sur les résultats, moins sur les compétences individuelles que sur les compétences plus générales et moins sur l'approche selon laquelle des experts imposent leurs solutions que sur une approche impliquant le dialogue, la négociation et la collaboration. Naguère encore activité d'appoint, le renforcement des capacités est devenu un sujet à incorporer dans les activités principales des organismes internationaux et locaux.

31. L'expérience passée est riche d'enseignements. Le renforcement des capacités doit être adapté aux circonstances. L'expertise nécessaire se trouve un peu partout; la coopération et la communication entre toutes les parties intéressées est indispensable pour maximiser l'avantage à retirer. Toutes les organisations concernées ont acquis une première idée des changements qu'elles doivent apporter à leurs méthodes, mais il y a encore beaucoup à faire pour cesser d'être le moteur du développement et laisser les pays bénéficiaires tracer la voie à suivre.

32. **M. Desai** (Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales), animateur, invite les participants à poser des questions et à faire des observations sur les exposés des membres du Groupe d'étude.

33. **M. Semakula Kiwanuka** (Ouganda) sait gré à Mme Ndong-Jatta, ministre d'un pays en développement, d'avoir fait ressortir l'importance de la bonne gouvernance. Toutefois, ce n'est pas seulement que la bonne gouvernance implique un engagement d'améliorer la situation : elle nécessite des ressources. Aucun pays ne pourrait disposer d'un bon cadre juridique sans juges et assistants qualifiés. C'est la raison pour laquelle il importe de forger des partenariats authentiques au service du renforcement des capacités.

34. Plutôt que de déplorer l'exode d'individus qualifiés, les pays en développement doivent trouver les moyens de produire des capacités et de les garder. L'intervenant pense avec M. Nduom que les besoins des zones rurales en infrastructures méritent d'être

considérés comme prioritaires, afin d'améliorer la capacité de ces zones de recruter des personnes qualifiées – auxquelles il ne saurait être question de reprocher de vouloir gagner les villes – et de les garder. Il est indispensable de pouvoir compter sur un nombre minimal de personnes ayant des connaissances spécialisées. L'Afrique manque de spécialistes dans bien des domaines. Le transfert de technologie ne saurait consister à inviter des professeurs de physique à enseigner à l'université : il s'agit plutôt de donner à des hommes et à des femmes les moyens de travailler et d'appliquer leurs connaissances spécialisées.

35. **M. Toda** (Japon) souligne que le développement des capacités est un objectif étroitement lié à la dignité d'un pays et de ses habitants. Il ne s'agit pas seulement de la dignité des dirigeants du pays, mais de celle des membres ordinaires de la société. Étant donné que l'assistance technique au service du renforcement des capacités est une tâche de longue haleine, il est malavisé de dépendre trop d'objectifs axés sur des résultats à courte vue. Il est tout aussi malavisé d'accorder un appui à long terme sans clause de retrait progressif de cet appui. Comme les connaissances nécessaires au développement des capacités sont souvent plus facilement accessibles dans les pays du Sud que dans ceux du Nord, le Japon est favorable à un renforcement de la coopération Sud-Sud et de la coopération avec les pays émergents et des organisations telles que le PNUD. Le renforcement des capacités est un objectif auquel le Japon restera attaché.

36. **Mme Starbæk Christensen** (Observatrice du Danemark), s'exprimant au nom de l'Union européenne, dit qu'elle a un certain nombre de questions à poser et un certain nombre d'observations à faire. En premier lieu, le renforcement des capacités est une question de la plus haute importance. Il est indispensable pour traduire par des mesures concrètes les objectifs définis au niveau international, y compris les objectifs du Millénaire pour le développement. Le développement, d'une façon générale, doit être centré sur la maîtrise du processus, non sur l'offre et la demande. Compte tenu de ces observations, l'intervenante demande si le Groupe d'étude pourrait proposer des moyens de renforcer la maîtrise nationale en précisant les conditions dont elle serait assortie. En deuxième lieu, l'assistance fournie par les Nations Unies doit être au coeur des efforts consentis pour renforcer les capacités, ce qui nécessite une

concordance de vues à l'échelle du système quant à la définition du renforcement des capacités et l'intégration de la question aux autres politiques. Il faut aussi systématiser l'échange de données d'expérience au sein du système des Nations Unies et renforcer la synergie entre les donateurs multilatéraux et les donateurs bilatéraux. Sur la base de ces observations, l'intervenante demande si le Groupe d'étude connaît le moyen d'améliorer cette synergie. En troisième lieu, l'Union européenne se félicite de la place accordée à l'évaluation de l'efficacité et à l'adoption d'une gestion axée sur les résultats, utilisant points de référence et indicateurs, au sein du système des Nations Unies. Au vu de ce qui précède, l'intervenante demande si le Groupe d'étude pourrait indiquer la manière d'établir des indicateurs de résultats, vu que le renforcement des capacités est une tâche de longue haleine.

37. **M. Isakov** (Fédération de Russie) dit qu'il a tiré des observations faites par les membres du Groupe d'étude la conclusion que les pays en développement ont besoin d'une définition globale du renforcement des capacités. À cet égard, il demande l'avis du Groupe d'étude sur les perspectives d'élaboration d'une telle définition et d'amélioration de la coopération entre les institutions de Bretton Woods et l'Organisation des Nations Unies. Il se félicite de la place accordée à la responsabilité nationale en ce qui concerne l'exécution des programmes de renforcement des capacités élaborés par les Nations Unies. Il incombe aux gouvernements des pays bénéficiaires de concrétiser cette responsabilité en arrêtant les méthodes d'exécution et en fixant les priorités compte tenu des besoins et de la situation des pays considérés.

38. En matière de développement et de renforcement des capacités dans les pays bénéficiaires, il est essentiel de respecter les dispositions de la résolution 56/201 de l'Assemblée générale, en date du 6 mars 2002, et plus particulièrement la recommandation figurant à son paragraphe 30, tendant à ce que le système des Nations Unies tire parti dans toute la mesure possible des compétences nationales et des technologies autochtones. Un domaine important du point de vue du renforcement des capacités est la capacité des gouvernements de faire face aux catastrophes. L'échange de données d'expérience serait des plus utiles à cet égard.

39. **M. Stanislaus** (Observateur de la Grenade) dit qu'aux Caraïbes, comme dans beaucoup de pays en



développement, l'ironie veut que des personnes ayant reçu une formation au titre du renforcement des capacités acceptent souvent des emplois bien rémunérés en dehors de la région, et dans bien des cas dans les pays donateurs, en vertu du phénomène de l'« exode des compétences ». Les secteurs de l'éducation et de la santé sont particulièrement affectés par ce problème. Les États donateurs devraient aider les pays en développement à garder les personnes qualifiées qu'ils ont contribué à former.

40. **M. Lindberg** (Observateur de la Norvège) dit que le fait que l'on accorde à nouveau la priorité aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté montre plus que jamais l'importance cruciale, en matière de développement, de l'efficacité des institutions. Le renforcement des capacités a toujours été associé à tous les secteurs du programme norvégien de coopération en faveur du développement. La mise en valeur des ressources humaines a été la concrétisation la plus visible de l'approche du Gouvernement norvégien.

41. Une conception intégrée s'est dégagée au fil des ans en Norvège et l'accent est mis sur des capacités qui permettent aux pays de concevoir, de planifier et de réaliser leurs propres objectifs de développement dans un monde en mutation. Il importe de pousser plus avant la définition de critères et de points de référence pour évaluer le renforcement des capacités. Le Gouvernement norvégien considère de plus en plus qu'il appartient aux pays en développement de décider eux-mêmes du type de renforcement des capacités dont ils ont besoin et de la manière dont il devrait être assuré. Il pense également que l'exécution des programmes de renforcement des capacités ne devrait pas être liée au financement et qu'il est tout à fait possible d'améliorer la coordination des activités de renforcement des capacités menées par les différents donateurs concernés, en particulier au sein du système des Nations Unies.

42. **M. Desai** (Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales), animateur, après avoir récapitulé les délibérations, invite les membres du Groupe d'étude à faire des observations.

43. **Mme Siddiqi** (Spécialiste principale en matière de développement social et coordonnatrice de l'enseignement de la Banque mondiale), membre du Groupe d'étude, se référant à la question du développement des capacités déterminé par le pays et déterminé par la demande, dit qu'il importe de

collaborer avec les différentes parties prenantes pour décider des actions à mener. S'agissant de l'importance de l'évaluation, le renforcement des capacités est un processus permanent : il faut éviter de s'enliser dans des indicateurs à court terme.

44. **M. Diabre** (Administrateur associé, Programme des Nations Unies pour le développement), membre du Groupe d'étude, dit que certains critères importants dans le domaine du renforcement des capacités sont les suivants : chaque pays a la maîtrise de sa conception du développement et de la stratégie de développement correspondante; les pays concernés reçoivent les moyens de recenser et de présenter leurs propres besoins en matière de développement des capacités et d'élaborer des stratégies au niveau national; on s'assure que les pays peuvent non seulement concevoir et exécuter des activités de développement, mais encore en suivre le déroulement; et coordination des donateurs.

45. **Mme Loj** (Représentante permanente du Danemark auprès de l'Organisation des Nations Unies), membre du Groupe d'étude, dit que la question des ressources est un problème qui rappelle l'histoire de l'oeuf et de la poule; si des ressources limitées sont utilisées au mieux, on peut compter sur davantage de ressources. Il ne faut pas laisser le renforcement des capacités devenir un secteur à soi seul, susceptible alors de devenir la cible d'interventions verticales; il faut le considérer comme un instrument au service de l'exécution de politiques sectorielles. Les organismes et organisations des Nations Unies, qui ont les connaissances les plus étendues dans le domaine du renforcement des capacités, devraient être invitées à s'impliquer plus étroitement dans la coopération aux programmes sectoriels.

46. **M. Nduom** (Ministre de la planification économique et de l'intégration régionale du Ghana), membre du Groupe d'étude, dit qu'il a tiré du débat en cours la conclusion que le Gouvernement ghanéen devrait insérer une composante « développement des capacités » dans sa stratégie de réduction de la pauvreté et que les autres États bénéficiaires devraient être invités à faire de même.

47. **Mme Ndong-Jatta** (Ministre de l'éducation de la Gambie), membre du Groupe d'étude, dit qu'il faudrait faire mieux ressortir l'importance et la difficulté de la rétention de capacités. Il conviendrait d'adopter une approche plus intégrée pour traiter des problèmes de

capacités; un bon indicateur d'une approche de ce genre serait l'existence d'une action concertée des institutions de Bretton Woods et des donateurs multilatéraux, s'employant ensemble à diagnostiquer les problèmes au niveau des pays concernés.

48. **M. Faure** [Président du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)], membre du Groupe d'étude, dit que le débat a montré qu'une large concordance de vues se dégage en ce qui concerne les objectifs qu'il faut chercher à atteindre pour appliquer le Consensus de Monterrey. La question des mesures immédiates à prendre à cette fin soulève davantage de difficultés.

49. Dans le domaine des capacités, il importe de travailler avec les autorités nationales au sens le plus large du terme, en faisant intervenir tous les partenaires potentiels, et en prenant en considération tous les besoins, délais et contributions disponibles, et les priorités du pays lui-même, et de formuler des stratégies-cadres pour le développement des capacités requises. L'exécution est une question de la plus haute importance, dont les ramifications ont pour nom efficacité, évaluation des résultats, renforcement des capacités et disponibilité continue de ressources suffisantes.

50. **M. Desai** (Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales), animateur, n'est pas loin de penser que le meilleur indicateur du succès de l'aide extérieure en matière de renforcement des capacités est la vitesse à laquelle cette aide devient superflue.

*La séance est levée à 13 h 10.*