

Pour *une coopération* *technique* plus efficace

EuropeAi

La réforme de la coopération technique de
la Commission européenne en un clin d'œil

Note à l'intention des partenaires nationaux⁽¹⁾



La coopération technique (CT) est souvent critiquée pour être trop chère, axée sur l'offre et fragmentée, et pour ne pas produire de résultats durables.

La Commission européenne (CE) a donc lancé une stratégie afin de réformer la façon dont elle fournit la CT, connue sous le nom de « Stratégie-cadre ». Les États membres de l'Union européenne partagent ce programme de réforme et ont adopté un cadre opérationnel afin de guider la conception et la gestion de la CT⁽²⁾.

La réforme de la CE a deux objectifs:

- ➔ la CT soutient des programmes conduits par le pays partenaire, à sa demande et axée sur des résultats durables;
- ➔ la CT est fournie par le biais de dispositifs d'exécution des projets propres aux partenaires, en réduisant de manière significative l'utilisation des Unités d'exécution de projets (UEP) parallèles.

La réalisation de ces objectifs passe par un changement dans la façon dont la CE et ses partenaires nationaux travaillent avec la CT. Ensemble, ils doivent:

- ➔ mettre le principe de l'**appropriation** en pratique;
- ➔ baser l'appui fourni sur une **demande** clairement exprimée; et
- ➔ assurer que la CT apporte des **résultats** concrets au-delà des activités immédiates.

La présente note expose brièvement ce que la réforme de la coopération technique de la CE implique pour les partenaires nationaux. Elle souligne les messages clés de la Stratégie-cadre⁽³⁾ et suggère ce que les partenaires peuvent faire pour rendre la CT plus efficace.

Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.capacity4dev.eu, une plateforme en ligne mise en place afin de soutenir la réforme de la CT, ou contacter la délégation de la CE dans votre pays.

La présente note résume les messages clés développés dans les «Lignes directrices pour une coopération technique plus efficace», disponibles à l'adresse:

http://capacity4dev.ec.europa.eu/system/files/c4d/Guidelines_TC_fr_web.pdf

1. *Gouvernements partenaires et acteurs non étatiques*

2. <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/NewsWord/en/gena/111263.doc>

3. http://capacity4dev.ec.europa.eu/system/files/c4d/backbone_strategy_on_tc-pius_fr.pdf

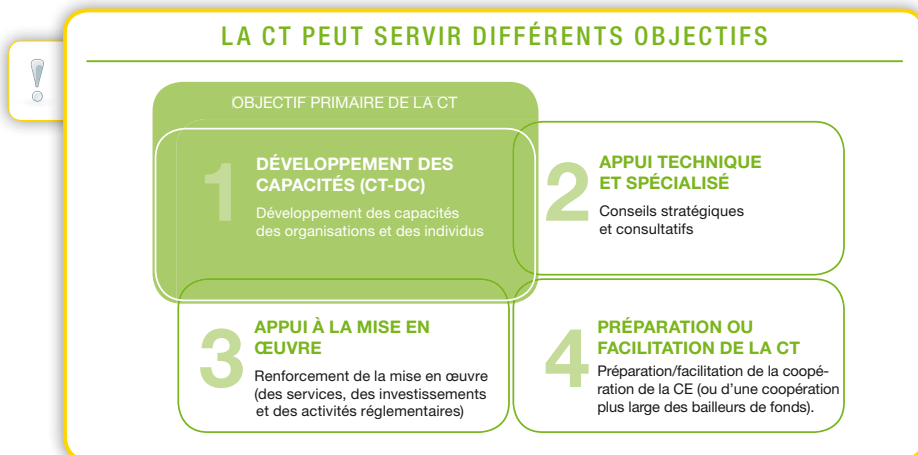
Les messages clés

- ➔ **Le développement des capacités (DC) est le principal objectif de la CT et exige une forte appropriation de la part du pays.** La CT peut servir plusieurs finalités, mais son principal objectif est de renforcer la capacité des organisations et des secteurs du pays partenaire à produire des résultats. L'appropriation et le leadership du pays sont donc essentiels.
- ➔ **Ce sont les résultats et non la CT qui doivent orienter le dialogue, la conception et la mise en œuvre.** Les résultats que l'organisation ou le secteur cherche à atteindre constituent le point de départ du dialogue sur la CT. Ce n'est qu'une fois ces résultats convenus que l'attention peut se tourner sur les ressources nationales et extérieures requises pour atteindre ces résultats.
- ➔ **Se concentrer d'abord sur ce que le partenaire national veut faire – et ensuite sur la CT fournie par la CE et les autres bailleurs.** Cela implique de se concentrer sur les projets et les programmes du pays partenaire.
- ➔ **Encourager tous les bailleurs à harmoniser leur CT et à l'aligner sur les stratégies et systèmes du pays.** Ainsi, l'appropriation de la CT s'en trouvera renforcée et la fragmentation réduite.
- ➔ **La mise en œuvre de programmes vraiment « appropriés » par le pays partenaire requiert de solides dispositifs d'exécution.** Ces dispositifs doivent être gérés par les partenaires nationaux et couvrir le programme dans son ensemble, y compris les contributions nationales et extérieures.
- ➔ **L'assurance qualité et le suivi constituent des instruments clés en vue d'une CT efficace.** Les partenaires sont encouragés à jouer un rôle majeur dans l'assurance qualité, avant et pendant la mise en œuvre de la CT.

Les pages suivantes exposent ces messages plus en détail.

> Le développement des capacités est l'objectif principal de la CT et exige une forte appropriation de la part du pays

Le développement des capacités (DC) est le principal objectif de la CT, mais pas le seul. Elle peut aussi soutenir la fourniture de conseils politiques ou techniques, soutenir la mise en œuvre directe de projets et programmes ou aider à la préparation/conception des programmes de coopération de la CE (voir l'encadré ci-dessous).



Le développement des capacités n'est réussi que s'il existe un fort leadership du pays partenaire en faveur du changement. Dans ces conditions, l'expertise, la formation et l'équipement peuvent apporter une contribution positive. Si l'appropriation et le leadership font défaut, la CT parvient rarement à produire un effet durable.

C'est pourquoi une CT pour le développement des capacités menée par le pays doit reposer sur une demande claire, une appropriation et l'engagement des parties prenantes locales. Dans la pratique, cela implique:

- ➔ que les partenaires nationaux exercent un leadership effectif et participent activement à tout le cycle, de la formulation à la mise en œuvre, en passant par le suivi et l'évaluation;
- ➔ un réel investissement des ressources du partenaire (engagement, temps consacré, attention, etc.), l'aide extérieure venant seulement en supplément des ressources propres du partenaire.

L'expérience a montré que, trop souvent, les bailleurs prennent les devants dans le processus de formulation. Les discussions ont tendance à se concentrer sur ce que les partenaires extérieurs apporteront et moins sur ce que le pays partenaire compte faire lui-même. La mise en œuvre repose souvent sur le déploiement du personnel d'AT, le partenaire national jouant un rôle secondaire, d'appui.

À retenir: La CE fournit des ressources qui peuvent aider les partenaires à mettre en œuvre leurs propres projets, programmes et processus – la CE n'élabore pas ses propres projets ou programmes. Les partenaires nationaux doivent diriger de manière proactive les processus d'identification et de formulation et assumer un rôle de premier plan lors de la mise en œuvre.



L'APPROPRIATION ET LA GESTION DE LA CT PAR LE PAYS: LA CE VA-T-ELLE SIMPLEMENT OFFRIR L'AIDE QUE LES PARTENAIRES VEULENT?

Parfois, le concept d'appropriation entraîne frustrations et tensions: les partenaires nationaux peuvent penser que les bailleurs devraient se contenter d'offrir l'aide que le partenaire souhaite – et lorsque les bailleurs refusent, ils sont perçus comme ne tenant pas leurs promesses:

Néanmoins, appropriation et leadership ne sont pas synonymes d'unilatéralité: le leadership implique de convaincre, par des arguments et des éléments de preuve, qu'une certaine marche à suivre est la meilleure, et l'appropriation implique de soutenir activement une marche à suivre qui est développée dans le cadre d'un dialogue avec les partenaires au développement.

Le dialogue reste donc essentiel et, au final, tant les partenaires nationaux que les bailleurs ont le droit (et l'obligation) de refuser les propositions pour lesquelles ils ne peuvent s'engager.



Ce sont les résultats et non la CT, qui doivent orienter le dialogue, la conception et la mise en œuvre

Les éventuelles contributions de la CT, que ce soit sous la forme d'expertise, de formation ou d'équipement, doivent être le point final et non le point de départ des discussions. Ce sont les résultats escomptés qui constituent la préoccupation première.

Le dialogue doit commencer par aborder les résultats que l'organisation ou le secteur vise à obtenir, que ce soit en rapport avec l'approvisionnement en eau, la collecte des impôts, l'éducation primaire, etc. Ensuite, il convient de discuter des capacités de l'organisation à obtenir ces résultats.

Si elle est capable de les réaliser, très bien. Il n'est pas nécessaire de concevoir un processus de changement/développement des capacités et la CT ne sera pas requise.

Si elle n'en est pas capable, alors un processus de changement/développement des capacités sera de mise. Afin de décider de la nature et de l'étendue du changement nécessaire, il faudra comprendre les facteurs qui limitent les performances – incitations, gestion, compétences insuffisantes, etc. Une évaluation participative des capacités peut y contribuer. Elle doit être menée par les organisations concernées, mais peut bien entendu nécessiter un appui spécialisé.

Ensuite, une intervention peut être prévue. Il convient avant tout de préciser les changements de capacités escomptés qui doivent résulter de l'intervention. Citons par exemple un personnel plus compétent, un cadre politique plus clair, des processus et systèmes renforcés, un cadre d'incitation plus efficace, de meilleures relations et une meilleure mise en réseau avec les parties prenantes extérieures.

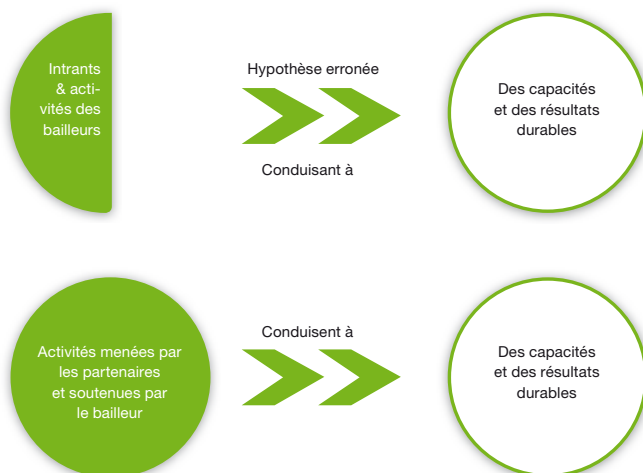
L'étape suivante consiste à décider des activités et intrants nécessaires pour mettre en œuvre l'intervention de changement/développement des capacités. Comme la section suivante le montrera, ce n'est qu'à ce stade que la contribution éventuelle de la CT, outre les ressources propres, doit être envisagée.



À retenir! *Se concentrer d'abord sur les résultats à obtenir avant d'envisager les intrants nécessaires pour parvenir à ces résultats.*

> Se concentrer d'abord sur ce que les partenaires nationaux veulent faire – et ensuite sur la CT fournie par la CE et les autres bailleurs

Très souvent, les programmes soutenus par les bailleurs se concentrent sur les intrants que la CT extérieure est censée apporter, tandis que les intrants locaux ne sont abordés qu'en fin de parcours, s'ils le sont. La CT est supposée parvenir seule aux résultats. Cette attitude non seulement déresponsabilise les acteurs locaux, mais elle minimise aussi le rôle majeur du leadership et de l'appropriation par le pays. Par ailleurs, elle crée l'impression que le projet appartient au bailleur plutôt qu'au partenaire national.



Le développement des capacités n'est réussi que s'il existe un fort leadership du pays partenaire en faveur du changement. Dans ces conditions, l'expertise, la formation et l'équipement peuvent apporter une contribution positive. Si l'appropriation et le leadership font défaut, la CT parvient rarement à produire un effet durable.

C'est pourquoi une CT pour le développement des capacités menée par le pays doit reposer sur une demande claire, une appropriation et l'engagement des parties prenantes locales. Les intrants propres doivent aller bien au-delà de la simple fourniture d'un bureau ou d'équipements pour le personnel de la CT. Ce doit être bien plus qu'un bon accueil. Les partenaires nationaux doivent assurer la surveillance générale, prendre les décisions essentielles et assurer la supervision, tandis que le personnel partenaire doit être pleinement impliqué dans la mise en œuvre.

Ainsi, les efforts de développement des capacités feront partie intégrante des priorités et du programme de travail de l'organisation. Ils ne seront pas considérés comme un projet du bailleur à mettre en œuvre par le personnel du projet.

Ce n'est qu'une fois les intrants et les responsabilités du partenaire national identifiés que l'attention peut se tourner vers une éventuelle aide extérieure. Pour ce faire, les pays partenaires doivent réfléchir soigneusement au type de coopération technique le plus approprié:

- ➔ L'expertise doit-elle provenir du niveau local, régional ou international?
- ➔ Existe-t-il des alternatives innovantes à l'utilisation conventionnelle de l'assistance technique internationale?
- ➔ L'appui doit-il être à long ou à court terme et quel rôle doit-il jouer?
- ➔ Quelles autres formes d'appui pourraient s'avérer utiles – a-t-on pensé à l'apprentissage par les pairs ou au jumelage institutionnel?
- ➔ Si une formation est nécessaire, est-elle plus appropriée via des ateliers au sein du service, en coopération avec des institutions locales, telles que les universités, ou via la formation à distance?
- ➔ Quelle combinaison d'intrants offre le meilleur rapport qualité/prix? Des informations suffisantes sur les coûts sont-elles disponibles pour prendre une décision éclairée?
- ➔ Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience passée? Qu'est-ce qui a bien fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi?

Dans certains cas, il arrive que la CT ne soit pas pertinente du tout et ne devrait donc pas être fournie.



i Conseil: lors de la phase de conception, il importe de s'assurer que les activités essentielles peuvent bien être réalisées et que les intrants de toutes les sources sont disponibles. Cela permet de garantir que le programme de changement/développement des capacités est avant tout réalisable. Un degré suffisant de flexibilité doit toutefois être maintenu durant la mise en œuvre. Le développement des capacités et les processus de réforme y afférents ne sont pas linéaires et une planification minutieuse ne fonctionnera pas.

Encourager tous les bailleurs à harmoniser leur CT et à l'aligner sur les stratégies et systèmes locaux

Le fait que les partenaires nationaux se chargent du processus de conception est un premier pas vers l'harmonisation et l'alignement de l'aide des bailleurs.

Dans certains cas, l'aide d'un seul bailleur, comme la CE, est suffisante. Toutefois, lorsque plusieurs bailleurs sont nécessaires, la CT doit être harmonisée et alignée autant que possible. Cette question doit être réglée à l'avance, de façon à ce que des points de départ pour l'harmonisation et l'alignement des intrants puissent être identifiés.

- ➔ Lorsqu'un bailleur n'est pas en mesure de mettre ses ressources en commun et exige un accord séparé, les intrants de CT proposés doivent alors au moins s'aligner sur les objectifs de l'organisation partenaire et harmonisés avec les autres bailleurs, afin d'éviter les doublons et toute confusion possible.
- ➔ Les occasions de procéder à un travail analytique conjoint durant la phase de conception (tel que des évaluations des capacités servant à identifier l'appui éventuel de différents bailleurs) peuvent contribuer à empêcher la fragmentation de la CT et à garantir que le processus de conception reste guidé par le pays.
- ➔ L'adoption d'un cadre commun de gestion des performances (résultats) précisant les produits et les résultats des activités combinées de tous les contributeurs à l'intervention renforcera la responsabilité mutuelle. Elle contribuera en outre à renforcer les systèmes de suivi et de redevabilité du pays.
- ➔ Lorsqu'une approche axée sur le programme est utilisée, il peut être envisagé de mettre en commun les ressources de CT, ce qui peut aider le partenaire à assumer un rôle plus direct dans la gestion de la CT, y compris les marchés de services de CT (voir l'encadré ci-dessous) et dans la supervision du personnel d'assistance technique.

PARTICIPER À LA RÉDACTION DES TERMES DE RÉFÉRENCE ET AUX APPELS D'OFFRES

Il est essentiel de rédiger des termes de référence et des documents d'appels d'offres de grande qualité – et cela est très exigeant. Le processus de préparation demande toujours une attention particulière. Une assistance professionnelle peut s'avérer nécessaire pour élaborer des TdR ou des documents d'appels d'offres pour les programmes complexes ou le développement des capacités. Cette assistance ne doit toutefois pas se substituer à une participation substantielle des partenaires nationaux au processus.

- ➔ Il est peu probable que les TdR élaborés par un bailleur et que le partenaire doit seulement approuver soient efficacement appropriés par ce dernier et produisent des résultats durables.
- ➔ Les partenaires nationaux doivent être impliqués dans le processus d'appels d'offres de la CT, y compris la sélection et les entretiens avec les candidats pour l'assistance technique.
- ➔ Un processus d'appel d'offres de qualité requiert du temps et des efforts: il peut falloir entre 12 à 18 mois pour rédiger des TdR, organiser l'appel d'offres et recruter un personnel d'AT de qualité, lequel est souvent occupé à court terme. Il est essentiel de vérifier les références des candidats!

➤ La mise en œuvre de programmes vraiment « appropriés » par le pays partenaire requiert de solides dispositifs d'exécution

Les Unités d'exécution de projets (UEP) parallèles gérées par le bailleur peuvent garantir une exécution efficace à court terme, mais l'expérience a montré que les résultats sont rarement durables et maintenus lorsqu'ils sont produits isolément des institutions du pays. Le point de vue de la CE est que le recours aux UEP parallèles doit être progressivement remplacé par des dispositifs d'exécution de programme appropriés et gérés par le partenaire, ancrés dans le contexte institutionnel local.

Il est nécessaire, pour que ces dispositifs soient efficaces, de se concentrer en permanence sur la gouvernance et la gestion quotidienne des projets et des programmes – et pas sur l'appui offert par le bailleur de fonds.

Une question clé à prendre en considération est de trouver un équilibre entre l'autonomie et l'intégration des dispositifs de gestion des programmes. Un certain degré d'autonomie pour décider de l'utilisation des ressources est nécessaire pour être efficace, et un certain degré d'intégration est nécessaire pour coopérer, coordonner et avoir des échanges avec les personnes concernées, de façon positive ou négative, par le programme. Le niveau d'autonomie et le niveau d'intégration dépendront de la nature du programme.

- ➔ Un niveau plus élevé d'intégration est indiqué lorsque la priorité va au développement des capacités d'une organisation ou d'un système d'organisations. Par exemple, afin de renforcer les capacités à fournir des services de santé de base, il est probable qu'un programme doive collaborer avec les centres de formation des infirmières, les chaînes d'approvisionnement médical, le suivi et la communication de la morbidité et de la mortalité, etc., ce qui nécessite une interaction étroite avec de multiples acteurs et organisations. Un degré élevé de coordination et de mise en réseau serait de mise, en vue d'une approche très intégrée.
- ➔ Une plus grande autonomie sera adéquate lorsque les résultats sont en grande partie indépendants des intrants et ressources provenant des autres organisations. Par exemple, pour la construction d'un pont ou d'une route, un degré plus élevé d'autonomie sera plus profitable au projet – il ne doit pas dépendre de décisions quotidiennes prises par un ministère éloigné du site de construction.

Il n'y a pas de réponse toute faite sur la meilleure façon de prévoir les dispositifs d'exécution des programmes. Néanmoins, sur la base des éléments qui précèdent, cinq paramètres organisationnels et de gouvernance sont à considérer et doivent être clairement définis:

- ➔ **La gouvernance et la responsabilité:** qui doit superviser et régir l'exécution du programme et à qui le programme doit-il rendre compte dans le système national? Un ministère ou une unité unique, ou un comité avec une composition plus large, comprenant aussi des acteurs non étatiques?

- ➔ **Structure de gestion:** qui se chargera des fonctions de gestion quotidienne du programme et qui aura quelle autorité en ce qui concerne les décisions en matière de gestion des ressources? Un gestionnaire à temps partiel avec quantité d'autres obligations ou une personne à plein temps libérée de ses tâches habituelles?
- ➔ **Autonomie logistique:** le programme a-t-il besoin de ses propres véhicules, photocopieurs, personnel d'entretien et de service, etc., ou doit-il partager les ressources avec d'autres?
- ➔ **Relations entre les experts de la CT, les partenaires et les bailleurs:** s'ils ont été recrutés par la CE (ou un autre bailleur), de qui les experts reçoivent-ils les instructions et à qui doivent-ils rendre compte?
- ➔ **Rôle de la CE et autres bailleurs dans l'exécution du programme:** Les bailleurs ont-ils un rôle quelconque à jouer – et, le cas échéant, quel rôle doit-il être?



i À retenir! Il s'agit des programmes du partenaire et il faut garantir que les dispositifs d'exécution les plus adéquats soient en place afin de promouvoir un changement induit par le partenaire. Il convient donc de spécifier les rôles de gestion et de gouvernance que les acteurs locaux doivent jouer, ainsi que les rôles secondaires assumés par les éventuels partenaires extérieurs. Ces dispositifs d'exécution doivent couvrir les ressources nationales (par exemple gestionnaires, personnel), ainsi que l'aide extérieure.

> Assurance qualité, suivi et évaluation de la CT

Dans le droit fil de l'accent mis sur l'appropriation des projets et programmes par le partenaire, les partenaires sont encouragés à jouer un rôle dans l'assurance qualité et le suivi, tant durant la conception que pendant la mise en œuvre. Il s'agit d'un processus continu, dans lequel la CE joue aussi un rôle, axé sur les cinq critères de qualité exposés dans l'encadré ci-dessous.

ASSURANCE QUALITÉ DE LA CT



Les critères d'assurance qualité de la CE pour la CT sont au nombre de cinq:

1. L'engagement et l'appropriation du(es) partenaire(s): une demande claire doit exister et pouvoir être démontrée, de même qu'un leadership et une appropriation adéquate dans la conception et l'exécution.
2. Adaptation au contexte: la CT en général et la CT visant le développement des capacités en particulier ne fonctionneront que s'il existe un environnement raisonnablement positif et favorable.
3. Appui harmonisé: les dispositions en matière d'harmonisation doivent être claires et toute « impossibilité » d'harmonisation avec d'autres bailleurs de fonds doit être justifiée.
4. Des liens clairs entre les produits et les résultats attendus: la chaîne logique complète, de la CT aux produits et résultats, doit être claire et les différents niveaux de résultats doivent être suivis.
5. Des dispositifs d'exécution adéquats: en fonction de la nature du programme, les dispositifs d'exécution du programme doivent démontrer un niveau approprié d'intégration ou d'autonomie, ainsi qu'une gouvernance efficace par les parties prenantes nationales.

Il existe quelques « contrôles » clés de l'assurance qualité durant la préparation et la mise en œuvre des programmes appuyés par la CT:

- ➔ **Vérifier la qualité à la fin des processus d'identification et de formulation, respectivement.** Pour les opérations significatives de CT, le processus décisionnel de la CE exigera une évaluation explicite de la qualité. Les partenaires nationaux peuvent être invités à participer à la préparation de l'évaluation avec la délégation de la CE dans le pays.
- ➔ **Contrôler régulièrement la qualité de l'exécution du programme.** L'attention doit se concentrer sur (i) les changements apportés aux capacités organisationnelles et à la performance à la suite de l'intervention, et (ii) la qualité de l'intervention, y compris, mais pas seulement, la contribution de la CT. Il importe que les résultats de ce suivi soient étudiés et utilisés par les parties prenantes nationales impliquées dans la gouvernance et la gestion du programme, et pas seulement partagés avec les bailleurs.
- ➔ **Un dialogue sur les performances mutuelles entre les pays partenaires et le personnel de la CT.** Il faut être deux: les conseillers et les consultants ne peuvent rien donner s'ils ne sont pas guidés par ceux qu'ils aident. Ils ont besoin d'informations, d'un accès et de partenaires engagés. À l'inverse, les consultants et les conseillers doivent faire preuve de motivation et des compétences techniques requises, ainsi que d'une sensibilité culturelle et d'une capacité d'adaptation. Afin de garantir une performance optimale du personnel de la CT, il est donc conseillé d'avoir un dialogue régulier et systématique sur la façon dont la coopération se déroule et sur la manière de l'améliorer.

- ➔ **Évaluation: les évaluations se concentrent sur l'ensemble du programme et la CT n'en constitue qu'un des volets.** La CT ne suffit pas à elle seule à produire des capacités et à assurer la durabilité. Par conséquent, les évaluations doivent aller systématiquement au-delà de la contribution des bailleurs à un programme du partenaire.

➤ Revisiter les procédures de la CE pour une coopération technique efficace

Dans le cadre de sa réforme de la CT, les procédures de la CE ont été examinées afin de mettre en lumière les différentes options qui peuvent soutenir les réformes, en particulier en termes d'appropriation, de la qualité de l'appui et de la mobilisation de l'expertise pertinente.

La délégation de la CE est disposée à fournir des informations détaillées sur ces différentes options, qui sont aussi décrites dans une annexe des lignes directrices pour une CT plus efficace: (http://capacity4dev.ec.europa.eu/system/files/c4d/Guidelines_TC_fr_web.pdf)

Un conseil clé concernant les procédures est qu'il est indispensable d'anticiper et de considérer les options procédurales dès le démarrage de la phase de conception. Si l'on veut rendre la CT plus efficace, il faut anticiper et réfléchir. Les procédures peuvent servir à garantir un bon rapport qualité-prix et à assurer la transparence. Faire les choses au dernier moment fera de ces procédures des obstacles. Les recommandations pour une CT plus efficace contenues dans la présente note sont valables dès que la CE contribue au programme en question, quelle que soit la manière ou la personne par qui la CT a été engagée.

Les procédures de la CE régissant la CT sont pour l'essentiel les mêmes que pour toute autre aide de la CE. Les options disponibles varient d'un pays à l'autre, mais, dans la plupart des cas, il est généralement possible de:

- ➔ impliquer pleinement les partenaires nationaux dans la préparation des demandes spécifiques en matière de CT (fiches d'identification et d'action);
- ➔ impliquer les partenaires dans la sélection et les entretiens avec les experts et les consultants, y compris dans l'analyse de leur expérience passée et dans la vérification de leurs références;
- ➔ explorer les alternatives à la coopération technique traditionnelle (appui par les pairs, mobilisation de l'expertise publique, etc.) et utiliser des procédures plus flexibles lorsque cela se justifie.



Anticipez – et considérez les options procédurales à un stade précoce du dialogue. Obtenir le meilleur de la CT requiert du temps et des efforts, mais investir au moment opportun est essentiel afin de réduire les retards décevants et d'éviter les performances médiocres à un stade ultérieur.



De plus amples informations sur la réforme de la CE de la coopération technique sont disponibles sur www.capacity4dev.eu
Vous pouvez aussi nous contacter directement à l'adresse suivante: EuropeAid-TC-PIU@ec.europa.eu