



# OUTILS, ENSEIGNEMENTS ET PRATIQUES DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

## En pratique

# RENFORCER LA COOPÉRATION ENTRE GOUVERNEMENTS EN MATIÈRE DE CONNAISSANCES

### Messages clés

La Banque du savoir a été créée par le gouvernement norvégien en 2018 avec le mandat de renforcer et de coordonner la coopération technique norvégienne avec les pays partenaires. En réponse à la demande des pays partenaires pour des domaines d'expertise thématiques spécifiques, la Banque du savoir facilite le partage des connaissances et de l'expérience en s'appuyant sur les connaissances collectives de plus de 30 institutions publiques norvégiennes, ainsi que d'institutions multilatérales et d'organisations de la société civile, afin de renforcer les capacités des institutions publiques des pays partenaires.

### Mots-clés

[Apprentissage et gestion des connaissances](#) | [Gouvernance](#) | [Innovation](#) | [Partenariats](#)

### Partenaire clé

[Norvège](#)

### Défi

De nombreux pays en développement [soulignent la nécessité de renforcer les capacités organisationnelles](#) du secteur public afin de réaliser l'Agenda 2030. Cela reflète la connaissance quasi universelle que des institutions compétentes, transparentes et responsables obtiennent de meilleurs résultats en matière de développement durable. Comme l'a montré la pandémie de COVID-19, des institutions publiques ouvertes, réactives et compétentes contribuent à la résilience des pouvoirs publics face à la crise.

Les ministères et les organismes publics des pays du Comité d'aide au développement (CAD) disposent d'une expertise technique et d'une expérience considérables en matière de processus gouvernementaux qui vont souvent au-delà de celles des experts de la coopération pour le développement, qui combinent expertise sectorielle et expertise en matière de coopération. Toutefois, il est souvent difficile de mobiliser l'expertise technique et l'expérience des pays en développement. Les contextes sont très différents, y

compris dans leur complexité, et la coopération entre les différentes institutions peut souvent pâtir de cloisonnements organisationnels. Les programmes thématiques menés depuis les services centraux risquent également de ne pas être ancrés dans les réalités et les priorités des pays partenaires.

## Approche

Avant la création de la Banque du savoir, la Norvège avait mis en place des programmes sectoriels de coopération technique qui réunissaient des experts issus de différents ministères, organismes et universités. Par exemple, le programme Pétrole pour le développement s'appuie sur l'expérience et les connaissances de la Norvège en matière de gestion du pétrole ancrées dans différents ministères et directions. D'autres programmes mettent à profit l'expérience particulière de la Norvège, notamment en matière d'égalité femmes-hommes, de fiscalité, de pêche et d'océans. Pour améliorer l'efficacité de ces programmes, la Norvège a lancé en 2018 la Banque du savoir. Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- Une **plateforme commune** pour les principaux programmes de coopération technique, l'Agence norvégienne de coopération pour le développement Norad servant de secrétariat.
- **Un soutien et un appui communs**, la mise en commun des compétences en matière d'assurance qualité, un soutien et une formation pour tous les programmes sur ce qui fonctionne dans le domaine de la coopération technique.
- **La normalisation et la simplification** des outils et processus administratifs pour réduire la charge pesant sur les différents programmes.
- **L'amélioration de la coordination entre les programmes** par le biais d'approches communes et de l'échange d'informations au niveau des pays, l'étape suivante étant d'identifier les synergies.
- **L'échange d'expériences** et d'enseignements entre les programmes, en mettant l'accent sur la cocréation par les partenaires.
- **Un soutien à l'association de partenaires** tels que des organisations de la société civile, des organisations internationales ou d'autres pays en développement.
- Continuer de mettre l'accent sur **l'appropriation par les pays partenaires** - l'aide fournie par l'un ou l'autre des programmes est fondée sur la demande et conçue et mise en œuvre conjointement avec les partenaires ; les ambassades norvégiennes sont des points de contact.
- **Une stratégie** pour la Banque du savoir (2020-2025) qui définit des **objectifs communs à long terme**, en indiquant la manière dont la Norvège s'y prendra pour les atteindre et en décrivant les domaines de travail stratégiques (par exemple, les résultats dans les pays partenaires, les domaines d'apprentissage et de coopération, ainsi que la normalisation et la simplification).

## Résultats

La Norvège a abondamment documenté les résultats concrets obtenus dans les pays partenaires grâce à ses efforts de renforcement des capacités. Depuis la création de la Banque du savoir, le pays a observé ce qui suit :

- Une évolution de l'approche du renforcement des capacités chez les parties prenantes norvégiennes, **l'accent étant mis de plus en plus sur le contexte** et l'institution partenaire qui pilote le processus, l'autonomisation et l'apprentissage au fur et à mesure que les projets avancent.
- **Une sensibilisation** accrue au fait que le partage d'expériences et de connaissances dépend de relations à long terme, de la connaissance du contexte et de la confiance mutuelle.

- L'élaboration **d'orientations, d'outils et de ressources communs**.
- Une meilleure **connaissance du capital précieux que possèdent les agents du secteur public** en termes de compétences sectorielles et de l'expérience du travail dans une administration publique.
- **Des orientations conjointes plus courantes** pour les acteurs norvégiens impliqués dans le renforcement des capacités par le biais de la coopération institutionnelle et moins de travail de manière cloisonnée.
- Les enseignements tirés des programmes de coopération technique de la Banque du savoir **éclairent les efforts** de la Norvège, notamment les travaux normatifs internationaux.
- L'inclusion des organisations multilatérales dans les programmes de savoir a permis **d'assouplir la programmation** et de répondre aux besoins des pays où l'accès aux fonctionnaires norvégiens est limité en raison de problèmes de sécurité ou de ressources.
- Au niveau des pays partenaires, en Ouganda, où le programme Pétrole pour le développement coopère avec les autorités dans les domaines de la gestion des ressources, de la protection de l'environnement, de la sécurité et de l'économie, une étape importante a été franchie en 2019 avec l'adoption de la loi nationale sur l'environnement et de réglementations spéciales sur la gestion des déchets issus de la production pétrolière. En Éthiopie, le programme Égalité femmes-hommes pour le développement a appuyé les travaux sur les statistiques ventilées par sexe et les connaissances dans des domaines clés tels que la vie professionnelle et la vie privée, afin d'éclairer la communication des pouvoirs publics. En collaboration avec l'Agence suédoise des statistiques (SCB), l'Office national des statistiques de Norvège a créé un programme gratuit et convivial pour la mise en place d'une comptabilité nationale, actuellement utilisé par les agences de statistiques de huit pays africains. Pour plus d'informations sur les résultats obtenus par les différents programmes, voir les ressources ci-dessous.

### Enseignement dégagé

Les premiers enseignements de l'introduction de la Banque du savoir sont les suivants :

- **L'approche ouverte et participative** des programmes de la Banque du savoir a contribué à l'innovation dans les approches de gestion des programmes, les rendant plus adaptés à leur finalité de renforcement des capacités.
- **L'accent mis sur l'apprentissage par l'échange d'expériences** a permis de renforcer les capacités des organismes publics et de Norad, et a contribué à une plus grande acceptation et compréhension des objectifs de la Banque du savoir.
- L'engagement politique et un leadership dévoué au sein de Norad et du ministère des Affaires étrangères ont été utiles pour **élaborer un mandat fort** et offrir à la Banque du savoir un espace pour se développer.
- La prise de conscience de la **nécessité d'intégrer le renforcement des capacités dans les institutions afin d'éviter une trop grande dépendance à l'égard des individus** et de la nécessité d'un soutien à long terme, étant donné que le renforcement des capacités se fait progressivement, s'est accrue dans l'ensemble des entités gouvernementales.
- Travailler de manière bilatérale à l'instauration de partenariats efficaces entre les gouvernements contribue au **renforcement des liens bilatéraux** avec les pays partenaires.

- Il est **nécessaire d'adapter et de maintenir la Banque du savoir face à l'évolution** du contexte du développement. Au niveau des programmes, la COVID-19 a causé des retards en 2020 dans la plupart des projets de la Banque du savoir. La pandémie a également donné lieu à des efforts considérables pour trouver de nouvelles façons de travailler avec les pays partenaires dans le cadre des différents programmes. Des cours en ligne et des ateliers numériques ont été mis au point pour préparer la coopération postérieure à la pandémie.

### Informations supplémentaires

Gouvernement de la Norvège (2018), « Partnerland i utviklingspolitikken (Pays partenaires dans la politique de développement) » (livre blanc), Meld. St. 17, <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-17-20172018/id2604526>.

Gouvernement de la Norvège (2017), « Common responsibility for common future: The Sustainable Development Goals and Norway's development policy – Report to the Storting (white paper) », Résumé en anglais, Meld. St. 24, <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/meld.-st.-24-20162017/id2547573/sec1>.

Norad (2018), *Results report 2017: Knowledge to fight poverty - Capacity development of the public sector in developing countries*, <https://www.norad.no/en/toolspublications/publications/2018/results-report-knowledge-to-fight-poverty>.

Norad, *Strategy 2020-2025: The Knowledge Bank in Brief*, <https://www.norad.no/en/toolspublications/publications/2020/the-knowledge-bank-in-brief>.

Norad, The Knowledge Bank, <https://www.norad.no/en/front/the-knowledge-bank>.

Norad, Pages de programmes thématiques, notamment sur les thèmes Pétrole pour le développement, Égalité femmes-hommes pour le développement, Statistiques pour le développement et Fiscalité pour le développement, <https://www.norad.no/en/front/the-knowledge-bank/programmes-in-the-knowledge-bank>.

### Ressources de l'OCDE

OCDE (2019), *OECD Development Co-operation Peer Reviews: Norway 2019*, Examens de l'OCDE sur la coopération pour le développement, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/75084277-en>.

### Pour en savoir plus sur la coopération norvégienne pour le développement, voir :

OCDE (2021), « Norvège », dans *Les profils de coopération au développement*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/39bf9d4a-fr>.

**Dernière mise à jour :** 31-08-2021