

CRYSTAL CLEAR

Le Bulletin du Groupe Eau et Assainissement du BPD

nombre 6 mai 2002



Ce sixième et dernier numéro de Crystal Clear marque la fin de la première phase du programme BPD après trois années d'action dans le cadre du Groupe Eau et Assainissement.



Après un bref rappel du chemin parcouru, nous présentons les futures orientations du Groupe¹ ainsi que ses dernières activités, notamment l'atelier de réflexion tri-sectoriel qui s'est déroulé en novembre 2001, les publications disponibles et une synthèse des actions de recherche récemment menées sur les thèmes de l'innovation et de l'impact du cadre régulateur sur les partenariats.

¹ Nous continuerons bien entendu à vous tenir informés de l'évolution de la seconde phase du BPD.

L'accès aux services de base grâce aux partenariats multi-sectoriels²



Les chiffres ne sont que trop familiers : de nombreuses populations des pays en développement n'ont pas accès aux services de base. Depuis trois ans, le BPD a donc tenté d'identifier les meilleures approches pour remédier à cette situation en utilisant au mieux les avantages que présente un partenariat entre le secteur public, le secteur privé et la société civile. Cette approche multi-sectorielle favorise l'innovation, l'acquisition de nouvelles compétences et la compréhension mutuelle des enjeux pour chaque partenaire et, par voie de conséquence, l'émergence de solutions adaptées. Un partenariat requiert pourtant des compétences spécifiques ; il doit

² Si l'essentiel de notre action peut avoir des implications pour la mise en œuvre des politiques de privatisation (ou PSP, participation du secteur privé), elle ne s'oriente pas pour autant vers cet objectif. Nous avons toujours accordé la priorité à l'interaction entre le secteur public, le secteur privé et la société civile au niveau de la communauté.

Vous pouvez contacter le Groupe Eau et Assainissement du BPD à l'adresse suivante :

**BPD Water and Sanitation Cluster
c/o WaterAid**

**Prince Consort House
27-29 Albert Embankment
London SE1 7UB
United Kingdom**

Téléphone : +44 (0) 20 7793 4559

Télécopie : +44 (0) 20 7582 0962

Email : bpd@wateraid.org.uk

Site Web : www.bpd-waterandsanitation.org

N'hésitez pas à nous envoyer vos remarques ainsi que vos questions

également bénéficier d'un soutien constant et s'efforcer de progresser en permanence.

Pour être en mesure de faciliter la mise en place de partenariats tri-sectoriels, nous devons dans un premier temps acquérir une expérience pratique afin de proposer des idées et des conseils crédibles. Les huit projets-pilotes ont permis de dissiper certaines idées reçues sur les partenariats tout en encourageant l'adoption de solutions pour les rendre plus efficaces. Notre action s'est donc focalisée depuis trois ans sur l'analyse des mécanismes qui gouvernent les partenariats sur le terrain. Si chaque projet illustre une facette différente des difficultés inhérentes à ce type de relations, un certain nombre de concepts et d'exemples des meilleures pratiques ressortent pourtant de notre expérience. Il s'agit maintenant d'en appliquer les leçons pour atteindre les objectifs de développement fixés au niveau mondial en matière d'eau et d'assainissement.³

Le premier objectif du Groupe est donc de traduire ces activités de recherche en une action beaucoup plus concrète de développement et de consolidation des partenariats innovants: projets pour les petites agglomérations, initiatives privées à l'échelle locale, etc. Quatre axes

d'intervention, pouvant se recouper mutuellement, ont été retenus :

- ⊙ Soutien et assistance aux projets nouveaux ou existants (et formation de médiateurs et d'intervenants à l'utilisation des méthodes et outils d'analyse mis au point) ;
- ⊙ Action ciblée sur certains acteurs afin de développer leur capacité à agir ou à soutenir les approches de partenariat ;
- ⊙ Poursuite des recherches, de l'analyse et de la diffusion des acquis (impact des partenariats tri-sectoriels sur la participation de la communauté, conception de contrats favorables aux pauvres, rôle des petits acteurs du secteur privé, etc.) ;
- ⊙ Développement du forum existant pour élargir le débat au niveau international entre les acteurs du secteur privé, du secteur public, de la société civile et les bailleurs de fonds sur les thèmes tels que la privatisation des services, la citoyenneté d'entreprise, le rôle et la légitimité des ONG, le développement des capacités du secteur public, etc.

Avec ces nouvelles orientations, c'est l'ensemble du programme BPD, y compris son mode de fonctionnement et ses activités, qui sera amené à évoluer. Votre future participation pourra donc prendre plusieurs formes : conseils et soutien pour votre partenariat, contribution aux actions de recherche et à l'analyse des projets,

modules de formation sur un certain nombre de sujets ou adhésion au programme BPD désormais élargi.

En attendant avec impatience de poursuivre notre collaboration, nous tenons à vous remercier chaleureusement de votre soutien et de l'intérêt que vous avez exprimés depuis quelques années. Nous sommes plus que jamais convaincus que l'approche tri-sectorielle constitue un élément essentiel des solutions permettant la mise en place de services adéquats et l'atteinte des objectifs de développement.

Atelier de Réflexion Tri-Sectoriel 29 Novembre – 01 Décembre 2001⁴

Le quatrième et dernier atelier tri-sectoriel a réuni 48 participants représentant les trois secteurs et les huit projets-pilotes du BPD. L'objectif principal de cette rencontre était de permettre aux participants de déterminer quand et comment les partenariats tri-sectoriels facilitent l'accès aux services pour les plus pauvres. L'atelier a donc débuté par une analyse des projets avant de tirer des conclusions plus générales sur leur valeur ajoutée en s'appuyant, lors de cette première journée, sur

³ Les objectifs fixés par les Nations unies lors du Sommet du Millénaire renforcent les cibles existantes qui serviront de base pour mesurer les progrès obtenus dans l'éradication de la pauvreté. L'un des objectifs est de diminuer de moitié le nombre de personnes n'ayant pas accès à l'eau potable d'ici 2015. Parmi les autres indicateurs de la baisse de la pauvreté, notons également l'augmentation du nombre de personnes ayant accès à l'assainissement et occupant en toute légalité les terrains où ils vivent.

⁴ Le rapport complet est disponible sur le site du BPD : www.bpd-waterandsanitation.org

les rapports de partenariat⁵. Les débats se sont ensuite orientés sur les mécanismes qui gouvernent le partenariat (structure de gestion, contractualisation, suivi et évaluation). Des fiches pratiques (Conception et gestion des partenariats, Perceptions des partenaires, etc.) en version anglaise, espagnole et française ont constitué la base des discussions lors des deux journées suivantes. Tous ces documents seront finalisés à l'issue de l'atelier et feront par la suite l'objet d'une large diffusion.

Conclusions

Les participants ont abouti à un certain nombre de recommandations concernant la mise en place des projets de partenariat. Ils ont aussi effectué une autocritique de leur projet et analysé les conditions qui permettent aux partenariats de faciliter la mise en place de services destinés aux plus pauvres. Ces acquis seront incorporés à d'autres publications dans les mois à venir.

Chaque équipe a identifié les temps forts de son action et ce qui serait fait différemment aujourd'hui s'il était possible de faire marche arrière. Plusieurs principes doivent ainsi guider l'approche de partenariat : l'importance du suivi et de l'évaluation du processus même de partenariat, l'organisation d'un forum qui réunit une audience aussi large que possible afin de permettre un échange d'idées avant la mise en

place du projet, une compréhension mutuelle et profonde des motivations de chaque partenaire et des pressions subies, une définition officielle des rôles de chacun et la formulation d'une approche englobant les autres composantes des stratégies de réduction de la pauvreté.

Les participants ont ensuite tenté de répondre aux questions suivantes. Un partenariat tri-sectoriel améliore-t-il la pérennité du projet ? Dans quelles circonstances est-il inutile, inadapté voire contre-productif ? Selon les trois secteurs, le partenariat peut constituer une approche particulièrement adaptée lorsque chaque acteur peut apporter des compétences spécifiques et tenir un rôle précis. Dans ce cas, la somme des contributions de chacun peut renforcer la pérennité du projet⁶. Pour autant, la gestion des services d'eau et d'assainissement est influencée par les circonstances propres à chaque pays.

L'un des résultats les plus concrets de l'atelier de réflexion a été la rédaction d'une déclaration commune du BPD Groupe Eau et Assainissement qui était initialement destinée à être diffusée lors de la conférence de Bonn sur l'eau. Cette déclaration constituera à l'avenir une preuve de l'engagement des acteurs impliqués dans le processus de partenariat.

⁶ Les participants du secteur privé ont néanmoins indiqué que l'ultime objectif du projet consiste à offrir des services durables ; l'ensemble du partenariat doit donc s'orienter dès le début vers cet objectif (et, par conséquent, si le partenariat n'a que peu de chances d'améliorer la pérennité des services, il ne doit pas être envisagé).

Partenariats Multi-Sectoriels : Une Partie Viable de la Solution

La provision de services d'eau et d'assainissement destinés aux communautés défavorisées nécessite de toute urgence la mise en place de solutions innovantes dont les partenariats font partie intégrante. L'action concertée du secteur public, du secteur privé et de la société civile peut en effet être plus efficace qu'une action entreprise par chaque secteur de façon indépendante.

En tant que partenaires du Groupe Eau et Assainissement du Programme Business Partners for Development (BPD), nous possédons une expérience directe de cette approche grâce aux 8 partenariats multi-sectoriels locaux auxquels nous participons. (Le Groupe Eau et Assainissement réunit plus de 50 organisations reconnues du secteur public, du secteur privé, de la société civile ainsi que des bailleurs de fonds). Axés sur les besoins des communautés, ces partenariats ont permis de mettre en place des services d'eau et d'assainissement destinés aux pauvres dans 7 pays en développement d'Afrique, d'Amérique latine, du Sud-Est asiatique et des Antilles.

Les partenariats peuvent apporter des solutions durables ; ils permettent d'étendre le champ d'intervention bien au-delà des limites de chaque acteur et dépassent le cadre de relations strictement contractuelles : la consultation devient dialogue, le dialogue devient participation.

La mise en œuvre d'un partenariat multi-sectoriel robuste exige néanmoins d'énormes efforts, un engagement important et

⁵ ou Partnership Analysis Reports : une série de rapports internes visant à analyser les acquis des différentes approches de partenariat adoptées par les projets-pilotes.

beaucoup de confiance. Ses promoteurs doivent comprendre qu'il s'agit d'un processus par nature dynamique, et non statique. Pour innover, le partenariat doit donc réunir plusieurs éléments :

- ⊙ Une approche centrée sur la communauté qui fait appel à la participation directe des acteurs locaux ;
- ⊙ Une connaissance très précise des motivations et des contraintes de chaque partenaire ;
- ⊙ Une définition claire mais flexible des rôles et la mise en place de structures solides pour gouverner la prise de décisions ;
- ⊙ Des relations de partenariat entre institutions, pas seulement entre individus ;
- ⊙ La constitution d'un forum aussi large que possible qui réunit le maximum de parties prenantes (y compris celles qui, sans être directement impliquées dans la mise en place du projet, peuvent néanmoins s'y intéresser ou être concernées par celui-ci).

Le partenariat ne prend pas fin lorsque l'eau coule dans les robinets et que les toilettes sont installées ; il permet d'ancrer des relations durables et de responsabiliser les acteurs du projet. Notre expérience prouve que le temps et la constante négociation qui sont nécessaires à la construction de partenariats multi-dimensionnels positionnent la communauté là où elle devrait être : au cœur de son propre développement.

Les participants ont exprimé des commentaires extrêmement positifs sur l'atelier. Pour l'essentiel, ils ont également estimé que leur présence avait été utile au partenariat en ce sens qu'elle leur a permis d'appréhender plus précisément les perceptions de chaque secteur et les acquis des projets, tout en renforçant le concept de partenariat et la cohésion de chaque équipe.

Diffusion des Acquis

Le Groupe Eau et Assainissement appartient à divers réseaux. Il intervient également lors de nombreuses conférences nationales et internationales et diffuse ses publications via les magazines en ligne, les services internes de communication, les portails de recherche, les sites Internet et les médias. Le BPD capitalise ses acquis de plusieurs manières :

Actions de recherche :

En se basant sur les huit projets-pilotes, plusieurs études ont été menées (sur le recouvrement des coûts, les campagnes d'éducation, l'innovation au service des partenariats, la réglementation, etc.) pour comprendre l'impact des partenariats sur la mise en place de services destinés aux plus pauvres et les mécanismes qui entrent en jeu. (Voir plus loin une synthèse des

actions de recherche sur l'innovation et la réglementation).

Fiches pratiques :

Ces fiches s'adressent aux acteurs et décideurs impliqués dans les projets. Traité en quelques pages, chaque thème est abordé dans le contexte des partenariats tri-sectoriels. Parmi les fiches disponibles, notons : la contractualisation des ONG, la conception et la gestion des partenariats, les perceptions des partenaires, etc. Une fiche pratique sera également réalisée pour chaque sujet étudié dans le cadre des actions de recherche.

Les fiches pratiques du BPD : Bénéfices pour le secteur privé

Ce document de six pages, destiné aux entreprises privées, vise à convaincre ce secteur de l'intérêt des services destinés aux populations défavorisées, tout particulièrement dans le cadre de partenariats. Après une explication de la nécessité de répondre aux besoins des pauvres et une présentation du concept de partenariat tri-sectoriel, différents arguments en faveur d'une coopération étroite entre les acteurs privés (nationaux ou internationaux, grands et petits), les pouvoirs publics et la société civile sont avancés. Les circonstances où un partenariat ne constitue pas la solution la plus appropriée sont aussi évoquées. La lecture de cette fiche permettra également aux acteurs du secteur public et de la société civile, auxquels d'autres fiches pratiques seront plus spécifiquement consacrées, de mieux cerner les motivations du secteur privé.

Analyse sectorielle :

Une série d'ateliers de réflexion a permis aux acteurs d'un même secteur (ONG, secteur public, secteur privé) de réfléchir sur leur expérience de partenariat. Quatre rapports ont été publiés à l'issue de ces rencontres.

Fiche pratique : les perceptions des partenaires

Cette fiche reprend les conclusions des quatre ateliers sectoriels afin de définir les avantages et les inconvénients d'un engagement dans un partenariat tri-sectoriel. Elle présente les idées reçues de chaque acteur sur les compétences et la culture des trois secteurs. Cette analyse préliminaire, qui permet aux parties prenantes de dépasser leurs a priori pour identifier les atouts de leurs partenaires potentiels, est un élément fondamental qui conditionnera le succès ou l'échec des futures relations entre partenaires.

Autres Publications :

Le bulletin d'information et les rapports annuels du Groupe Eau et Assainissement sont également disponibles, tout comme ceux de l'ensemble du Programme BPD qui réunit les enseignements tirés de l'intervention des quatre Groupes spécialisés.

Les Partenariats en action

Les quatre Groupes du BPD ont édité une synthèse commune de leur action qui sera présentée le 18 avril à Londres à l'occasion d'une cérémonie présidée par Clare Short, Secrétaire d'Etat au Développement international, Nemat Talaat Shafik, Vice-

président du Développement et de l'Infrastructure du secteur privé à la Banque mondiale et Will Day, Directeur général de l'ONG Care International. Il s'agit à cette occasion de médiatiser le programme BPD en diffusant ses acquis, ses recommandations ainsi que les ressources dont il dispose. Quatre audiences sont particulièrement ciblées : le secteur privé (notamment les



multinationales et les investisseurs), les ONG internationales, les gouvernements des pays en développement et les organisations d'aide bi et multi-latérale.

Site internet

Le site, comme la majeure partie des publications, existe dans les trois langues du Groupe (anglais, espagnol et français). Il en est le principal outil de communication. On peut y retrouver toutes les informations sur l'actualité du BPD, la totalité des publications et un centre de ressources avec de nombreux liens qui renvoient à d'autres sites sur les thèmes de l'eau et des partenariats. Le site offre enfin la possibilité de s'inscrire sur une liste de diffusion.

BPD Groupe Eau et Assainissement Bilan triennal

L'objectif principal du BPD était d'étudier et de promouvoir les partenariats tri-sectoriels en tant que mécanismes susceptibles de répondre aux besoins des populations défavorisées en terme de services d'eau et d'assainissement. Après un rappel du concept qui a motivé la création du Groupe,

cette synthèse de quelques pages présente l'évolution de la méthodologie, les différents degrés de partenariats qui soutendent les relations au sein du Groupe mais aussi la nature des principaux liens institutionnels qui encadrent son action, les difficultés rencontrées pendant ces trois premières années et quelques résultats clés. Cette analyse constitue donc une base solide qui servira à la rédaction du bilan final de la première phase du programme BPD.

L'innovation au Service des Partenariats dans les Projets Eau et Assainissement⁷

.....

Pour mettre en place des services destinés aux plus pauvres, de nombreux obstacles techniques et sociopolitiques doivent être surmontés. Les méthodes conventionnelles peuvent s'avérer trop coûteuses ou inadaptées, les logiques d'intérêt et les motivations ne sont pas forcément les mêmes que celles qui interviennent dans la

rentabilité du service, aménagement des tarifs afin qu'ils soient abordables pour les pauvres, mise en œuvre de solutions répondant aux demandes spécifiques des pauvres, etc.

Les partenariats tri-sectoriels peuvent avoir une grande influence sur le développement des approches innovantes dans la mesure où leur succès dépend d'une étroite coopération entre les organes de tutelle, les municipalités, les opérateurs, les communautés et les ONG. Le BPD a donc financé une action de recherche afin de comprendre la manière dont ils ont

desserte d'eau et l'assainissement, gestion communautaire de bornes-fontaines, compteurs de prépaiement, nouveaux systèmes de facturation et de collecte des paiements adaptés aux besoins des plus pauvres, etc.

Malgré cette diversité, plusieurs traits communs ressortent de l'analyse. Une certaine flexibilité du cadre régulateur est fondamentale tout comme la mise en œuvre de services orientés sur la clientèle. Ce qui a nécessité dans certains cas une modification du mode opérationnel de l'exploitant pour mieux prendre en compte les besoins des pauvres. Autre thème commun, c'est l'organisation de campagnes de sensibilisation et d'éducation.

Impact des facteurs externes

Le développement des approches innovantes a souvent été profondément marqué par des facteurs externes qui ont pu favoriser ou au contraire entraver leurs chances de succès. Le contexte politique peut jouer un rôle fondamental: les initiatives politiques peuvent avoir des impacts positifs ou négatifs sur les projets (le cas de l'Afrique du Sud avec la nouvelle politique de gratuité de l'eau). En outre, les pouvoirs locaux peuvent se montrer intransigeants et considérer les solutions innovantes comme inférieures, ce qui peut renforcer les obstacles institutionnels existants. Le potentiel innovant est par ailleurs déterminé dans une large mesure par l'organe de tutelle

desserte des usagers plus aisés. Les acteurs des projets doivent par conséquent avoir recours à des solutions techniques et institutionnelles nouvelles pour atteindre leurs objectifs.

Les huit projets-pilotes du BPD ont employé différentes stratégies pour développer des systèmes rentables et abordables dans les quartiers populaires, avec dans la plupart des cas de très bons résultats tant pour l'opérateur que pour les usagers : accélération du rythme d'expansion des services dans les zones non desservies, amélioration de la

été développés, leur potentiel de transposition et le rôle qu'ils ont joué dans le processus.

Approches Innovantes dans les Projets-Pilots

Les solutions innovantes étudiées dans le cadre de cette action de recherche font preuve d'une grande diversité : si les projets desservent pour la plupart des quartiers urbains ou périurbains, les modalités contractuelles, l'envergure et les objectifs varient largement d'un projet à l'autre tout comme la nature de la solution adoptée : système condominial pour la



⁷ de Jeremy Colin et Harold Lockwood

qui joue dans certains cas un rôle essentiel puisqu'il peut accorder une certaine flexibilité par rapport aux normes en vigueur. La rigueur des normes techniques et des modalités de facturation ainsi que la limitation des frais de raccordement et des tarifs ont influé nettement sur les résultats de certains projets. A l'opposé, l'absence d'un véritable organe de régulation peut exacerber les problèmes d'ingérence et d'instabilité politiques. Enfin, les facteurs sociaux ont également un impact majeur sur le déroulement du projet. Des efforts importants ont été nécessaires pour vaincre la méfiance des populations vis-à-vis des intervenants extérieurs et des technologies nouvelles, mais également, pour faire face à l'absence de volonté de payer et à l'opposition du public à la privatisation massive des services et aux fortes attentes des usagers.

Le Rôle du Partenariat

L'étude menée montre que les partenariats multi-sectoriels ont joué un rôle clé en fournissant un cadre propice à l'innovation et les ressources nécessaires pour en tester le potentiel. En effet, le partenariat offre plusieurs avantages: la diversité des compétences, de l'expérience, des ressources, des contacts et une meilleure communication aussi entre les différents secteurs. Le rapport donne dans ses conclusions des exemples concrets tirés des partenariats au sein des projets du BPD, mais également divers autres enseignements.

Réglementation et Partenariats⁸

Constat

Plusieurs actions de recherche ont souligné l'importance des facteurs externes sur les projets-pilotes du BPD. Cet environnement, dont le cadre régulateur constitue l'un des aspects majeurs (ce que confirment la plupart des projets-pilotes), peut en effet orienter la composition, le mandat et les principales activités du partenariat, tout comme les motivations des futurs partenaires pour y participer et travailler avec les communautés défavorisées. Une action de recherche a donc été lancée afin d'étudier précisément les liens entre la réglementation et les huit projets-pilotes. Cette action comportait quatre objectifs :

- ⊙ Analyser les cadres régulateurs des partenariats BPD et leur impact sur la formation des partenariats ;
- ⊙ Etudier le rôle joué par les partenariats BPD dans l'élaboration de la réglementation ;
- ⊙ Comprendre les mécanismes qui ont permis aux partenariats de réduire ou de contourner les obstacles de la réglementation ;
- ⊙ Formuler des recommandations pour la mise en œuvre de cadres régulateurs et de partenariats qui améliorent les services d'eau et d'assainissement destinés aux plus pauvres.

⁸ de Sophie Tremolet et Sara Browning, ERM

Il s'agissait donc de déterminer de quelle manière la réglementation conditionne les activités de partenariat et, inversement, d'identifier la contribution éventuelle du partenariat à la réglementation.

Le Rôle des Partenariats dans la Formulation d'une Réglementation favorable aux Pauvres

L'expérience tirée des projets-pilotes montre que les partenariats peuvent jouer un rôle essentiel dans l'orientation du cadre réglementaire en faveur des plus pauvres, à plusieurs niveaux :

- ⊙ Plaidoyer pour une meilleure prise en compte par l'organe de tutelle des problèmes liés à la pauvreté ;
- ⊙ Documentation et transmission de données relatives aux besoins des populations défavorisées ;
- ⊙ Dialogue entre partenaires et compréhension des motivations et des contraintes de chacun afin d'encourager une meilleure coopération ;
- ⊙ Capacité d'autorégulation, grâce au respect des enjeux mutuels et la prise de décisions plus transparentes ;
- ⊙ Recours possible pour les usagers en cas de faiblesse ou de difficulté d'accès à l'organe de tutelle ;
- ⊙ Environnement flexible, novateur et coopératif qui permet la formulation d'une réglementation mieux adaptée aux besoins des pauvres.

Vers une utilisation accrue des partenariats comme appui à la réglementation

Compte tenu des observations faites plus haut, les organes de tutelle de la filière de l'eau devraient considérer les partenariats comme un outil essentiel pour remplir leur mission. Pour autant, dans la mesure où les logiques d'intérêt sont directement fonction de leur mandat, il convient de respecter un certain nombre de principes de



base. En premier lieu, la réglementation doit être très clairement orientée en faveur des besoins des usagers les plus pauvres, (et donc de la création de partenariats). Concrètement, cela signifie créer un environnement favorable à la constitution de partenariats, apporter un soutien adapté (en facilitant les contacts avec des organisations pour leur création ou leur financement, en subventionnant les réformes, etc.), et faciliter aussi l'accès aux outils de partenariat (contrats, etc.) et à des mécanismes d'arbitrage externes.

L'organe de tutelle pourrait également faire appel au partenariat pour résoudre certaines difficultés relatives à la réglementation de

services destinés aux pauvres, notamment lorsqu'il s'agit de mettre en place des subventions. Ce type d'intervention s'est en effet avéré efficace pour aménager les frais de connexion dans certains projets. Le régulateur ne doit pas s'immiscer pour autant dans la dynamique du partenariat, en contrôlant par exemple les relations entre partenaires. Qui plus est, la spécificité de chaque situation exige l'emploi d'une méthodologie adaptée, et non la transposition d'un modèle donné.

Enfin, le rapport s'interroge sur la façon dont les partenariats pourraient approfondir leur analyse des effets de la réglementation sur les services destinés aux pauvres afin d'en tenir compte dans leur plan d'intervention. S'il apporte un début de réponse, d'autres questions se posent encore. Quel est le moment le plus opportun à l'élaboration d'un partenariat dans le contexte d'une réforme des institutions et du cadre régulateur ? Qui doit y participer ? De quelle façon ?

Autre Nouveauté

Certificat d'études supérieures sur les partenariats multi-sectoriels :

Ce diplôme récemment accrédité, mis au point par le Forum international des Entrepreneurs en collaboration avec le Centre de Copenhague et le Programme de Cambridge pour l'Industrie, est proposé par l'université de Cambridge au Royaume-Uni. Il offre une formation à la fois théorique et pratique destinée à toute personne impliquée dans la gestion ou la mise en place de partenariats multi-sectoriels. Inauguré en mars 2002, le programme accueille cette année 34 participants de 20 pays qui représentent le secteur public, le secteur privé et la société civile à part égale.

Cette formation de neuf mois à mi-temps sera offerte chaque année. Elle se compose de deux séjours de courte durée sur site et d'une formation en ligne individuelle et par petits groupes. Pour tout renseignement complémentaire, contacter :

le Cambridge Programme for Industry

1 Trumpington Street,
Cambridge, UK, CB2 1QA
info@cpi.cam.ac.uk;
www.cpi.cam.ac.uk