

compétences acquises par les nationaux sont négligeables. Certaines circonstances comme l'absence d'homologues nationaux minimalement qualifiés en raison d'un grave sous-développement ou à la suite d'une guerre peuvent justifier temporairement que l'étranger s'occupe lui-même des opérations, mais une telle situation doit toujours être rectifiée le plus rapidement possible. Voici quelques exemples de situations dans lesquelles des rôles opérationnels joués par des expatriés sont moins justifiables:

- Les intérêts politiques du pouvoir en place et parfois des organisations du Nord sont tels que la priorité est accordée à l'exécution immédiate de tâches par les étrangers plutôt qu'à l'acquisition nécessairement plus lente de compétences par les nationaux.
- Les gouvernements des pays d'accueil, les institutions et les groupes concernés ne participent pas suffisamment à la définition et à la planification du projet et à la sélection du personnel; l'engagement à l'égard du projet de la part du collaborateur local et de la direction de l'institution d'accueil risque d'être minimal.
- Le projet souffre d'une mauvaise planification initiale en ce qui a trait à des composants tels que les mandats du conseiller et de l'homologue et la capacité de l'institution d'accueil de fournir le matériel et d'autres formes d'appui.
- Les donateurs d'aide imposent au projet les critères d'imputabilité des gouvernements du Nord, plaçant ainsi les étrangers dans le rôle de contrôleurs qui ne font pas assez confiance aux nationaux pour leur confier des responsabilités tout en les privant de l'expérience dont ils auront besoin pour apprendre vraiment.
- Les agences d'exécution privées d'un projet d'aide font passer leur intérêt à prolonger leur présence à l'étranger avant l'acquisition de compétences et le renforcement des capacités.

Une deuxième catégorie de problèmes d'organisation des projets concerne non pas le dévoiement des objectifs d'acquisition de compétences ou de renforcement institutionnel, mais plutôt