

# inter cooperation

Annual report  
*Rapport annuel*

2008



## Contents

Foreword	1
Business Report	2
Knowledge Buddy Award	6
Key Note Article	7
<b>Asia</b>	
Afghanistan/Pakistan	11
India/Bangladesh	12
Nepal/Kyrgyzstan	13
<b>Latin America</b>	
Andes	14
Central America	15
<b>Africa</b>	
Madagascar	16
Sahel	17
Tanzania	18
<b>Eastern Europe</b>	
Bosnia and Herzegovina/Kosovo	19
Serbia/Ukraine	20
Albania	21
Main Thematic Mandates	22
Balance Sheet	24
Profit and Loss Account	25
Staff at Head Office	26
Foundation Intercooperation	27
Abbreviations	28

## Contenu

<i>Avant-propos</i>	1
<i>Rapport d'activités</i>	2
<i>Prix camarades des connaissances</i>	6
<i>Article de fond</i>	7
<b>Asie</b>	
<i>Afghanistan/Pakistan</i>	11
<i>Inde/Bangladesh</i>	12
<i>Népal/Kirghizistan</i>	13
<b>Amérique Latin</b>	
<i>Andes</i>	14
<i>Amérique Centrale</i>	15
<b>Afrique</b>	
<i>Madagascar</i>	16
<i>Sahel</i>	17
<i>Tanzanie</i>	18
<b>Europe de l'Est</b>	
<i>Bosnie-Herzégovine/Kosovo</i>	19
<i>Serbie/Ukraine</i>	20
<i>Albanie</i>	21
<i>Principaux mandats thématiques</i>	22
<i>Bilan</i>	24
<i>Compte de résultat</i>	25
<i>Personnel du siège</i>	26
<i>Fondation Intercooperation</i>	27
<i>Abréviations</i>	28

### Foreword

If politicians talk development, they usually think about money or the lack of it. In IC we are aware of the importance of financial resources; but we also realise that funding has to be accompanied by sound knowledge and the right attitude in order to induce positive change. IC is a knowledge organisation: we help to develop capacities, we provide our partners with expertise and at times shake traditional ways of doing things and – last but not least – we also learn from our partners. The attitude of giving, taking and sharing is part of our institutional culture. Horizontal knowledge sharing within an organisation appears to be more difficult than vertical learning and teaching. This is at least my conclusion from the rather modest return to our call for knowledge buddy initiatives (page 6). It remains my conviction however that the added value of an international organisation like IC comes to a large part from the international exchange that is often lacking in national organisations.

In early 2009 I visited several IC projects in Cuzco, Peru. I appreciated the competence and commitment of our national collaborators and also became aware that they have benefited from the exchange with our international colleagues. Philippe de Rham, IC collaborator of the first hour, spent the last ten years in Ecuador and has left a footprint on the IC-programme in the Andes. A few months after retirement, Philippe shares with us his views on knowledge management. Let's learn from this thought-provoking piece (page 7).

An Annual Report is an information and not a knowledge tool. We have slimmed down the report and limited the text parts to the business report and the key note article, taking into account IC's on-going change-process which absorbs a lot of resources.

Let me close with my hearty thanks to all our collaborators and IC-management for a good job done!

Elmar Ledergerber  
President of the Foundation Council

### Avant-propos

*Lorsque les politiciens parlent de développement, ils pensent habituellement à l'argent ou au manque d'argent. Chez IC nous sommes conscients de l'importance des ressources financières, mais nous réalisons aussi que pour induire un changement positif, l'aspect financier doit être accompagné de connaissances appropriées et d'une attitude juste. IC est fière d'être une organisation de savoir: nous construisons les capacités de nos partenaires, nous leur apportons une expertise et parfois bousculons leurs habitudes, mais nous apprenons aussi de nos partenaires. L'attitude de donner, de prendre et de partager est une partie de notre culture institutionnelle. Le partage horizontal du savoir à l'intérieur d'une organisation est plus difficile que l'apprentissage et l'enseignement vertical. Le résultat plutôt modeste de notre appel en faveur des initiatives de camarades de connaissances (page 6) en est une preuve. Toutefois je suis toujours convaincu que la valeur ajoutée d'une organisation internationale comme IC résulte dans une large mesure d'un échange international qui manque souvent aux organisations nationales.*

*Au début de l'année 2009, j'ai visité plusieurs projets d'IC à Cuzco, au Pérou. J'ai apprécié la compétence et l'engagement de nos collaborateurs locaux et j'ai aussi pris conscience à quel point ils ont bénéficié de l'échange avec nos collègues internationaux. Philippe de Rham, collaborateur d'IC dès la première heure, a passé les dix dernières années en Equateur et a laissé son empreinte dans le programme d'IC dans les Andes. Quelques mois après son départ à la retraite, Philippe partage avec nous ses expériences et points de vue personnels et pratiques sur la gestion des connaissances. Essayons d'apprendre de ce texte incitant à la réflexion (page 7).*

*Un rapport annuel est une source d'information et non un outil de savoir. Nous l'avons aminci et limité les textes au rapport d'activités et à l'article de fond, en tenant compte du processus de changement en cours chez IC qui absorbe de nombreuses ressources.*

*Laissez-moi conclure avec mes remerciements chaleureux à toute l'équipe et à la direction d'IC pour le bon travail réalisé!*

Elmar Ledergerber  
Président du Conseil de Fondation



## Programmes and mandates

2008 was a year of consolidation for IC: ongoing projects were evaluated and new phases planned and started; intensive interactions took place with SDC, SECO and a range of other funding and cooperation partners; regional and thematic workshops were organised. Several initiatives were strengthened and networking received a boost, but no completely new big programme was developed nor started. IC was absorbed by important internal processes and the reorganisation of our main funding partner, SDC, forced us to a patient, «wait and see» attitude.

In Bangladesh, the agroforestry programme entered into a new phase. The local governance project came out very well from an external evaluation. The Nepal forestry project continued into a new phase with strengthened local governance and value chain components. In India, IC's two major engagements, capitalisation of livestock experience and vulnerability and adaptation to climate change were finalised with widely acclaimed workshops. In Pakistan's North-West, the Livelihoods Programme, integrating several smaller initiatives, took off under worsening security conditions. A new phase of the integrated natural resource management project was prepared, keeping in mind climate change related aspects. Security is still a concern in Afghanistan where IC started working with other NGOs under a SDC mandate for capacity building in horticulture beside its engagements in Herat (National Solidarity Programme) and for the National Union for Horticulture Development, NUHDA. A study on disaster risk reduction drawing from IC project experiences in South Asia was commissioned by SDC.

The great interest by various donors into the forestry experiences of IC in Kyrgyzstan contrasted with the difficult institutional situation and the decision by SDC to leave the sector. The Forestry project in the Ukraine prepared its last phase with a slightly narrower focus and is now entirely managed by national cadres. In Bosnia and Herzegovina and in Serbia IC successfully evolved from an implementer to a backstopper role, supporting national organisations composed of former employees. In the Western Balkans there are still three projects under the responsibility of IC: horticulture and local governance in Kosovo and decentralisation and local development in Northern Albania. The implementation of an enterprise development project in Macedonia, won in a competitive tender by IC and a local partner, was unexpectedly cancelled by SDC.

In the Sahel the programme of IC in Niger on local infrastructure was extended into 2009. IC named a national representative for that country. The Mali collaboration with SDC on local economic development and natural resource use went through a transition including an evaluation. In the Sahel, various small mandates and projects complement the bigger operations. The themes of climate change and disaster risk reduction gained in importance, through a workshop, networking and by developing a range of project ideas. The Tanzania rural livelihood programme shifted its approach from market linkages to market facilitation. Co-funding by

## Programmes et mandats

*2008 a été une année de consolidation pour IC: les projets en cours ont été évalués et de nouvelles phases ont été planifiées et débutées; des interactions intensives ont eu lieu avec la DDC, le SECO et une série d'autres partenaires de financement et de coopération; des ateliers régionaux et thématiques ont été organisés. Plusieurs initiatives ont été renforcées et la mise en réseau relancée, mais aucun nouveau grand programme n'a été développé ou n'a débuté. IC a été absorbée par un processus interne important et la réorganisation de notre partenaire financier principal, la DDC, nous a forcé à être patients dans une attitude «attendre et voir venir».*

*Au Bangladesh, le programme d'agroforesterie est entré dans une nouvelle phase. L'évaluation externe du projet de gouvernance locale a été très positive. Au Népal, le projet de foresterie s'est poursuivi avec une nouvelle phase mettant un accent sur le renforcement de la gouvernance locale et des composantes de la filière. En Inde, les deux principaux engagements d'IC, la capitalisation de l'expérience en élevage et la vulnérabilité et l'adaptation au changement climatique se sont terminés avec des ateliers largement suivis. Au Nord-Ouest du Pakistan, le programme «livelihoods» sur les moyens d'existence, intégrant plusieurs plus petites initiatives, a débuté dans des conditions sécuritaires en dégradation. Une nouvelle phase du projet de gestion intégrée des ressources naturelles a été préparée en tenant compte des aspects liés au changement climatique. La sécurité est toujours une préoccupation en Afghanistan. En plus de ses engagements à Herat (Programme National de Solidarité) et pour l'Union Nationale de Développement Horticole, NUHDA, IC a commencé à travailler avec d'autres ONG dans le cadre d'un mandat de la DDC en faveur du renforcement des capacités en horticulture. Sur la base des expériences des projets d'IC en Asie du Sud, une étude sur la réduction des risques de catastrophe a été commandée par la DDC.*

*Le grand intérêt de divers bailleurs de fonds pour les expériences d'IC de foresterie au Kirghizistan est en opposition avec la situation difficile au niveau institutionnel et la décision de la DDC de quitter ce secteur. Le projet forestier en Ukraine est entré dans sa dernière phase avec un accent sensiblement plus restreint. Il est maintenant entièrement géré par des cadres nationaux. En Bosnie et Herzégovine et en Serbie, le rôle d'IC a évolué avec succès de la mise en oeuvre à une activité de suivi appuyant des organisations nationales composées d'anciens employés. Dans l'Ouest des Balkans, IC est toujours responsable de trois projets: horticulture et gouvernance locale au Kosovo, décentralisation et développement local au Nord de l'Albanie. La réalisation d'un projet de développement d'entreprises en Macédoine, obtenu suite à un appel d'offre compétitif par IC et un partenaire local, a été annulée de manière imprévisible par la DDC.*

*Au Sahel, le programme d'IC en Infrastructure locale au Niger a été prolongé jusqu'en 2009. IC a nommé un représentant local pour ce pays. Au Mali, la collaboration avec la DDC relative au développement*

## Business Report

another donor and changes in the institutional set-up were attempted without success. In Madagascar, IC together with its national sister organisation AIM was able to get some additional mandates on natural resource management, local governance and climate change. IC started collaborating with the water works of the city of Lausanne, on using a «water cent» for rehabilitating drinking water systems in small towns.

In the Andes, the focus of the programme started to shift from Ecuador to Peru. IC with its partners was fully engaged in developing a large, trend-setting programme on climate change adaptation (PACC). SDC handed over the execution of its decentralisation programme to IC and agreed in principle on a continuation of the Cuzco-based local economic development and natural resource management project. The rural enterprise project entered, after an external evaluation, into its second phase. The Bolivia programme on inter-municipal collaboration got fully operational after a long warm-up phase. The Bolivia-component of the regional programme on Andean forests will be integrated into a new national programme on «culture and ecology» to be developed in 2010. The SECO-financed Central America programme on trade of organic products started its second phase.

Our Berne based specialists worked on large backstopping mandates (for SDC and SECO) and on advisory support for our own projects, but increasingly also for external clients. Examples of the latter category are evaluations for GTZ in different fields, a mandate of the WB on forest law enforcement and local governance in Eastern Europe, evaluation of micro finance projects of Swiss NGOs, work on forest related climate change issues for the WB, EU, UN organizations and ITTO. The backstopping mandate activities were partially slowed down by SDC's reorganisation leading to a redistribution of responsibilities. Under the «water for food» mandate, IC specialists contributed substantially to the widely acclaimed study on impact of water projects. In the forestry related mandates, climate change issues gained further in importance, mainly linked to REDD (reducing emissions from deforestation and forest degradation).

Of particular importance were a range of knowledge related events. An IC-wide workshop on climate change anchored this theme better in the organisation. IC contributed to a variety of seminars: on local economic development in the Ukraine, on forestry and decentralization in Bhutan and Switzerland, on land management in Ecuador and on climate change and development in Mali.

## Rapport d'activités

économique local et à l'utilisation des ressources naturelles est entrée dans une phase de transition incluant une évaluation. Au Sahel, de nombreux petits mandats et projets complètent les opérations plus importantes. Les thèmes du changement climatique et de la réduction des risques de catastrophes ont pris de l'importance suite à un atelier, à la mise en réseau et au développement d'une série d'idées de projet. Le programme relatif aux moyens d'existence ruraux en Tanzanie a changé son approche de mise en réseau des marchés vers des mesures facilitatrices de marchés. Le cofinancement par un autre bailleur et des changements de la structure institutionnelle ont été tentés sans succès. A Madagascar, IC et son organisation soeur nationale AIM ont acquis quelques mandats additionnels en gestion des ressources naturelles, en gouvernance locale et sur le thème du changement climatique. IC a initié une collaboration avec le service des eaux de la Ville de Lausanne pour attribuer un «centime de l'eau» à la réhabilitation des systèmes d'eau potable dans de petites villes.

Dans les Andes, le point central du programme s'est déplacé de l'Equateur au Pérou. IC et ses partenaires se sont entièrement engagés dans le développement d'un large programme de référence sur l'adaptation au changement climatique (PACC). La DDC a confié l'exécution de son programme de décentralisation à IC et a accepté le principe de la poursuite du projet de développement économique local et de gestion des ressources naturelles basé à Cuzco. Après une évaluation externe, le projet d'entreprise rurale est entré dans sa seconde phase. Le programme de collaboration intercommunale en Bolivie est entièrement opérationnel après une longue phase de préparation. La composante bolivienne du programme régional sur les forêts andines sera intégré dès 2010 à un nouveau programme national «culture et écologie». Le programme sur le commerce des produits biologiques en Amérique Centrale financé par le SECO a débuté sa seconde phase.

Nos spécialistes basés à Berne ont travaillé sur d'importants mandats de suivi (pour la DDC et le SECO) et ont effectué des missions d'appui pour nos propres projets et, de plus en plus, pour des clients externes. Quelques exemples: des évaluations pour la GTZ dans différents domaines, un mandat de la BM sur l'application de la loi forestière et la gouvernance locale en Europe de l'Est, l'évaluation de projets de micro finance d'ONG suisses, un travail sur les questions liées à la forêt et au changement climatique pour la BM, l'UE, des organisations onusiennes et l'OIBT. Les activités relatives aux mandats de suivi ont été partiellement ralenties par la réorganisation de la DDC qui a engendré une redistribution des responsabilités. Dans le cadre du mandat «eau pour alimentation», les spécialistes d'IC ont contribué de manière substantielle à une étude, largement saluée, sur l'impact des projets relatifs à l'eau. Dans les mandats liés à la forêt, les questions relatives au changement climatique ont encore gagné en importance, notamment en lien avec REDD (réduction des émissions issues de la déforestation et de la dégradation des forêts).

## Organisation and personnel

The Review Process and Strategy Development 2008 following the Appreciative Inquiry method led to an IC Summit at the beginning of July 2008. External stakeholders confirmed the high esteem for IC's services. The Summit led to the following strategic findings:

- Strengthen IC's role of a professional non-profit service provider, combining operations at local level with links to global issues
- Reinforce capacity development as a value-adding aspect of IC's profile
- Remain multidisciplinary but with a slightly sharper thematic focus
- Prioritise human resource and relationship development and learning
- Widen funding base without entering into public fund raising activities
- Strengthen decentralisation according to the principle of subsidiarity with more autonomous units within a given strategic framework

In the second half of 2008 measures were taken which should help IC to develop in that direction: management was reduced from eight to four persons, a new organisational set-up clearly distinguishes two divisions: field operations and advisory services/capacity development; field operations work through increasingly autonomous field units which will mostly be regional; a new Eastern Europe unit is integrated into HO Berne. Advisory services working for internal and external consultancies are composed of three interdisciplinary groups on:

- Environment and climate change
- Governance and natural resources
- Income and food security

The new financial management system will give more responsibility to the various business units without hindering intense collaboration. It will allow a timely and integrated controlling. The productive divisions

### Human Resources at the beginning of 2009

562 (364 male, 198 female)

**Head Office:** Total 45 (20m, 25f), which correspond to 37 full-time positions. Among them 25 (14 m, 11 f) are programme staff.

Field:	Delegations/ Representations	Projects
- International staff	11 (9m, 2f)	14 (11m, 3f)
- National staff programme	19 (13m, 6f)	232 (155m, 77f)
- National staff administration and support	16 (10m, 6f)	225 (146m, 79f)

In addition, 4 international interns (2m, 2f) worked in Intercooperation programmes in 2008. Intercooperation had 39 Swiss and international consultants under contract, of whom 10 are female.

Plusieurs événements relatifs à la gestion des connaissances ont eu une importance particulière. Un atelier IC sur le changement climatique a permis de mieux ancrer ce thème au sein de l'organisation. IC a participé activement à différents séminaires: sur le développement économique en Ukraine, sur la forêt et la décentralisation au Bhoutan et en Suisse, sur l'aménagement du territoire en Equateur, sur le changement climatique et le développement au Mali.

## Organisation et personnel

Le processus de révision et de développement stratégique 2008, basé sur la méthode de l'Approche Positive a conduit à l'organisation d'un Sommet IC début juillet 2008. Les parties prenantes externes ont confirmé la haute estime pour les services d'IC. Le Sommet a dégagé les conclusions stratégiques suivantes:

- Renforcer le rôle d'IC de prestataire de services professionnel à but non lucratif, combinant des actions au niveau local avec des questions globales
- Renforcer le développement des capacités comme valeur ajoutée du profil d'IC
- Demeurer multidisciplinaire, mais avec un centre d'attention thématique légèrement plus pointu
- Prioriser la ressource humaine, le développement des relations et l'apprentissage
- Elargir la base de financement sans entrer dans des activités de recherche de fonds publiques
- Renforcer la décentralisation selon le principe de subsidiarité avec plus d'unités autonomes dans un cadre stratégique donné

Lors du second semestre 2008, des mesures qui devraient aider IC à se développer dans cette direction ont été prises: la direction a été réduite de huit à quatre personnes; une nouvelle structure organisationnelle distingue clairement deux divisions: les opérations de terrain et les services de conseils et de développement des capacités. Les opérations se réalisent à travers des unités de terrain,

### Ressources humaines au début de l'année 2009

562 (364 hommes, 198 femmes)

**Siège:** Au total 45 (20h, 25f) correspondant à 37 postes à temps complet, dont 25 (14h, 11f) sont des chargé(e)s de programme.

Terrain:	Délégations/ Représentations	Projets
- Personnel international	11 (9h, 2f)	14 (11h, 3f)
- Personnel national programme	19 (13h, 6f)	232 (155h, 77f)
- Personnel national administration et appui	16 (10h, 6f)	225 (146h, 79f)

En outre, en 2008, 4 stagiaires internationaux (2h, 2f) ont travaillé dans les programmes d'Intercooperation. Intercooperation a fait appel à 39 consultants suisses et internationaux, dont 10 femmes.

will be helped by a variety of corporate services dealing with personnel, finances but also with acquisition support and internal/external communication. The organisational steps initiated in 2008 continue in 2009 under the name of «Change Process 2009».

## Finances

2008 was after 2007 again a financially difficult year for IC. Trust fund expenditures, meaning money going into field projects, went slightly down from 27.6 to 27.2 Mio CHF, revenues from the sale of services stagnated at 13.2 Mio CHF. The operational loss was 0.9 Mio CHF, the overall yearly negative result, 0.7 Mio CHF. Financial difficulties have to a large extent structural and not temporary reasons. Considerations on the income and the cost side, have hence become an important element of the «Change Process 2009». The Foundation Committee together with the management is undertaking serious efforts to get back to black figures.

Felix von Sury  
Executive Director



Information on specific projects or mandates of Intercooperation can be found on our website: [www.intercooperation.ch](http://www.intercooperation.ch).

principalement régionales, de plus en plus autonomes; une nouvelle unité Europe de l'Est est intégrée au siège de Berne. Les services d'appui pour des consultances internes et externes sont composés de trois groupes interdisciplinaires:

- Environnement et changement climatique
- Gouvernance et ressources naturelles
- Revenu et sécurité alimentaire

Le nouveau système de gestion financière donnera plus de responsabilité aux différentes unités d'affaires sans entraver l'intense collaboration. Cela permettra un suivi opportun et intégré. Les divisions productives seront appuyées par une variété de services d'entreprises s'occupant du personnel, des finances, mais aussi de l'appui à l'acquisition et de communication interne et externe. Les étapes organisationnelles initiées en 2008 se poursuivront en 2009 sous le nom «Processus de changement 2009».

## Finances

Après 2007, 2008 a, à nouveau, été une année financière difficile pour IC. Les dépenses des fonds fiduciaires, soit l'argent pour les projets de terrain, ont légèrement diminué de CHF 27.6 à 27.2 millions; les revenus des services ont stagné à CHF 13.2 millions. La perte opérationnelle est de CHF 0.9 millions, le résultat annuel global négatif de CHF 0.7 millions. Les difficultés financières sont principalement de nature structurelle et non temporaire. Les questions liées aux revenus et aux coûts sont donc devenues un élément important du «Processus de changement 2009». Le Comité de Fondation et la direction entreprennent de sérieux efforts pour améliorer la situation et retrouver les chiffres noirs.

Des informations sur les projets et les mandats d'Intercooperation sont disponibles sur notre site Internet [www.intercooperation.ch](http://www.intercooperation.ch).

Long-term comparison (amounts in 1'000 CHF)	2006	2007	2008	Comparaison pluriannuelle (Montants en 1'000 CHF)
PLE and lump sum	2'192	2'201	2'008	IGP et montants forfaitaires
Fees and miscellaneous	11'126	11'278	11'948	Honoraires et divers
<b>Total gross revenue from services</b>	<b>13'318</b>	<b>13'479</b>	<b>13'956</b>	<b>Total revenus bruts prestations de services</b>
Direct costs mandates	-243	-218	-735	Frais directs mandats
<b>Net revenue from services</b>	<b>13'075</b>	<b>13'261</b>	<b>13'221</b>	<b>Revenus nets prestations de services</b>
Salaries	-7'694	-8'397	-8'083	Salaires
Other personnel expenses	-3'683	-3'960	-4'426	Autres charges du personnel
<b>Net revenue operating activities</b>	<b>1'698</b>	<b>904</b>	<b>712</b>	<b>Revenus nets opérationnels des activités</b>
Operating expenses	-1'394	-1666	-1'614	Charges de fonctionnement
<b>Operating result before depreciation</b>	<b>304</b>	<b>-762</b>	<b>-902</b>	<b>Résultat d'exploitation avant amortissements</b>
Depreciation/provisions	-280	182	-5	Amortissements/provisions
<b>Operating result</b>	<b>24</b>	<b>-580</b>	<b>-907</b>	<b>Résultat d'exploitation</b>
Non operating result	266	205	210	Résultat hors exploitation
<b>Yearly result</b>	<b>290</b>	<b>-375</b>	<b>-697</b>	<b>Résultat annuel</b>
<b>Trust funds expenditures</b>	<b>28'141</b>	<b>27'609</b>	<b>27'219</b>	<b>Dépenses fonds fiduciaires</b>

## Knowledge Buddy Award

Intercooperation elaborated its knowledge management policy two years ago. This can be found under [www.intercooperation.ch](http://www.intercooperation.ch). The «Knowledge Buddy Award» was launched in 2007 to encourage broad-based knowledge management in our organisation, particularly across different continents. This is more challenging than knowledge sharing within country programmes, which is generally well established.

Staff members were asked to link with fellow staff based in other parts of the world, and to become knowledge buddies – working together on a particular issue or challenge, and producing a result that was clearly enhanced by the input of their different knowledge and experiences. The winner of the award was a group of staff members specialising in Local Economic Development (L.E.D.) based in the Delegations of the Andes, Sahel and Madagascar, the MDPI in Bosnia-Herzegovina, and the Finance-Enterprise Market (FEM) team in Head Office. In sharing their knowledge, stemming from different linguistic and cultural backgrounds, they managed to bring together a wide range of L.E.D. experiences and synthesise them into lessons learned. A multi-lingual coordinator based in head office facilitated this process, and edited a document produced as a result. A further result was that pilot follow-up activities were initiated (notably in Madagascar). The group was praised by the jury for practising «knowledge management in the broad sense, with lessons learned re-invested in the development of new expertise» and for making «links between two domains of Intercooperation (governance and economics), as a real trans-disciplinary innovative initiative.» The runner-up to the award was the Group Intercooperation in Madagascar with a separate initiative; consolation prizes went to FORZA (Ukraine), and NSCFP (Nepal).

IC's experiences on knowledge management have been summarized in an article by Jane Carter and co-authors with the following title: «Swiss roots, multi-cultural and multi-linguistic branches: the challenges of sharing and building on knowledge in a Swiss development organisation». The article will shortly be published in the Knowledge Management for Development Journal (<http://www.km4dev.org/journal/index.php/km4dj>).

## Prix Camarades des connaissances

*Intercooperation s'est dotée il y a deux ans d'une politique de gestion des connaissances (à trouver et lire sur [www.intercooperation.ch](http://www.intercooperation.ch)). Le prix des camarades des connaissances a été lancé en 2007 pour encourager la gestion des connaissances dans notre organisation.*

*Le personnel d'Intercooperation a été prié de se mettre en contact avec des collègues d'autres parties du monde, devenant ainsi des camarades des connaissances et travaillant ensemble sur un thème ou un défi particulier, dans le but d'obtenir un meilleur résultat grâce à l'échange de leurs différentes connaissances et expériences.*

*Le vainqueur du prix est un groupe de collaborateurs spécialisés dans le développement économique local composé des délégations des Andes, du Sahel et de Madagascar, de MDPI en Bosnie-Herzégovine et de l'équipe Finances-Entreprises Marchés (FEM) au siège. En partageant leurs connaissances, provenant de différents contextes linguistiques et culturels, ils ont réussi à mettre ensemble une large palette d'expériences dans le domaine du développement économique local et de les synthétiser sous forme de leçons apprises. Un coordinateur multilingue du siège a facilité le processus et a rédigé un document. Un autre résultat a été l'initiation d'activités pilotes (notamment à Madagascar). Le groupe a été désigné par un jury pour la mise en pratique d'une «gestion des connaissances dans un sens large, incluant le réinvestissement des leçons apprises dans le développement de nouvelles expertises» et pour la création de «liens entre deux domaines d'Intercooperation (la gouvernance et l'économie), comme une initiative réellement innovatrice et transdisciplinaire.» Le second prix a été attribué au Groupe Intercooperation à Madagascar avec une initiative distincte; les projets FORZA (Ukraine) et NSCFP (Népal) ont obtenu des prix de consolation.*

*Les expériences d'IC en gestion des connaissances ont été résumées dans un article de Jane Carter and co-auteurs au titre de: «racines suisses, branches multiculturelles et multilinguistiques»: le défi du partage et de l'utilisation des connaissances dans une organisation suisse d'aide au développement». L'article est sur le point d'être publié dans le Journal «gestion des connaissances pour le développement» <http://www.km4dev.org/journal/index.php/km4dj>.*



Since 1999, IC's Andean delegation has been closely associated with the initiation and expansion of a platform for the interchange of experiences and knowledge building: this platform has brought together some fifty bodies in Central and South America around themes that are key to rural development (ASOCAM). Having worked for the past ten years in the secretariat of this platform, I would like to share some reflections on what today is called «knowledge management for development».

By way of introduction to the issue, I propose to briefly pass the searchlight over these intimidating notions of knowledge and management in the framework of development cooperation actions:

- We all intuitively understand what distinguishes a fact from an item of information or knowledge, yet we find it hard to define the distinction. In summary, I would say that information is the result of the regrouping and organisation of data on the basis of facts, given that knowledge is a «justified certainty» that makes sense of information. Knowledge embraces both experience and understanding and comes about in function of a certain way of thinking. Knowing something implies being capable of forging a concept, an image of a certain object or process. It is worth bearing in mind that, in the field of social change and the relation of a group of people with their environment, knowledge is not an objective truth whose value may result from an irrefutable proof (as, for example, in a mathematical equation) but a social construct based on actual experiences that have been lived through.
- Not all knowledge is explicit. Cognitive psychology distinguishes, effectively, between explicit knowledge, which can be expressed through formal language (words, figures) and transmitted in the form of facts, formulae, principles, etc., and tacit knowledge instilled in people by their way of life and their thought processes. These are two complementary types of knowledge which interact within both an individual and a social entity. Today it is believed that a great part of knowledge is of the tacit variety. This is rooted in the experience of people and is transmitted to their beliefs, values and emotions. Tacit knowledge is a non-formal skill, for example the «know-how» of a craftsman (in assembling the many parts of a precision watch) or the «can-do» actions of a professional, which rest on talents, intuition, mental make-up and abilities acquired over time. Tacit knowledge is hard to express and to formalise and, therefore, also hard to transmit. One part may become explicit but another part will remain intangible and is inherent to individuals. This latter part, undervalued in the past, is now recognised as being one of the principal sources of creativity and innovation (NONAKA, 1995)<sup>1</sup>. Thus, we now understand that any community, working group, social organisation or enterprise that seeks to advance must of necessity facilitate the expression and communication of the tacit know-how possessed by its members. In the field of development, it is

La délégation d'IC dans les Andes a été étroitement associée, depuis 1999, à l'initiative et à l'épanouissement d'une plateforme d'échange d'expériences et de construction de connaissances réunissant une cinquantaine d'entités d'Amérique centrale et du sud autour de thèmes clé du développement rural (ASOCAM). Pour avoir travaillé ces dix années au secrétariat de cette plateforme, je souhaite partager quelques réflexions sur ce que l'on nomme aujourd'hui «la gestion des connaissances pour le développement».

Comme entrée en matière, je propose un rapide coup de projecteur sur ces notions intimidantes de connaissance et de gestion dans le cadre d'actions de coopération au développement:

- Nous avons tous une intuition sur ce qui distingue une donnée d'une information et d'une connaissance mais il nous est difficile de les caractériser avec précision. En résumé, je dirais que l'information résulte du regroupement et de l'organisation de données sur des faits, alors que la connaissance est une «certitude justifiée» qui donne un sens à des informations. La connaissance intègre expérience et compréhension et s'effectue en fonction d'un modèle de pensée. Connaître, c'est être capable de se forger un concept, une image de tel ou tel objet ou processus. Il est utile de rappeler que, dans le domaine des changements sociaux et de la relation d'un groupe de population avec son environnement, la connaissance n'est pas une vérité objective dont la valeur résulterait d'une démonstration irréfutable (équation mathématique, par exemple) mais un construit social à partir d'expériences vécues.
- Toute connaissance n'est pas explicite. La psychologie cognitive distingue, en effet, entre connaissance explicite, qui peut s'exprimer à travers le langage formel (mots, chiffres) et se transmettre sous forme de données, formules, principes, etc., et la connaissance tacite ancrée dans les personnes à travers leur vécu et leur représentation mentale. Ce sont deux types de connaissance qui se complètent et interagissent au sein d'un individu et d'une entité sociale. Il est considéré aujourd'hui qu'une grande partie de la connaissance est d'ordre tacite. Elle est enracinée dans l'expérience des personnes et reliée à leurs croyances, valeurs et émotions. Il s'agit de l'habileté non formelle, tel le «savoir-faire» de l'artisan (assembler les nombreuses pièces d'une montre de précision) ou le «comment entreprendre une action» d'un professionnel, qui reposent sur leurs talents, intuitions, schémas mentaux et compétences acquises avec le temps. La connaissance tacite est difficile à être transmise. Une partie peut devenir explicite mais une autre reste intangible et est inhérente aux personnes. Cette dernière, peu valorisée par le passé, est actuellement reconnue comme l'une des principales sources de créativité et d'innovation (NONAKA, 1995)<sup>1</sup>. L'on comprend dès lors qu'il est fondamental pour une communauté, un groupe de travail, une organisation sociale, une entreprise qui veulent progresser,

<sup>1</sup> NONAKA I., TAKEUCHI H., The knowledge-creating company, OXFORD Uni Press, 1995

<sup>1</sup> NONAKA I., TAKEUCHI H., The knowledge-creating company, OXFORD Uni Press, 1995

undoubtedly very wise to make this distinction. In effect, since the knowledge possessed by local societies is oral in tradition, isn't it primordially tacit in character? This intangible knowledge is deeply rooted in the women and men who make up the community and it is only through exchange and interaction that it may be put at the service of the collective and thus enter into a dialogue with knowledge from other sources. In this way, we can understand the importance of dialogue between generations and genders in order that tacit knowledge may become externalised and spread.

- From the 1980s onwards, knowledge has been accepted as the principal asset of modern organisations. This is particularly true for companies, where knowledge is viewed as the key factor for remaining competitive.<sup>2</sup> Like any resource that is relatively rare, knowledge must be administered. But how? The first step consists in locating and setting down the knowledge that exists at the heart of an organisation, so as to avoid it being lost (through turnover or departure of staff). The second step will be the sharing of this knowledge among the different entities that make up the organisation, so that new uses and applications in other countries and contexts may be found. In a third stage, we may consider that, while administering knowledge is undoubtedly useful, it is far from sufficient. The real trick for an organisation is being able to create new knowledge that will allow it to adapt to a constantly evolving environment. In Latin America over the past few years, the practice of knowledge management has outstripped the realm of businesses to reach out to civil society organisations and their networks. A growing interest can be observed in the better recovery and diffusion of learning experiences, fuelled by the desire to avoid repeating deficient practices and to permit the building of new knowledge among networking institutions. People no longer limit themselves to ordering development experiences but, rather, seek to compare one to another so as to extract lessons and transform them into new types of knowledge that can be made widely known and applied.

## The knowledge of social actors

In the framework of knowledge at the service of reducing inequality experience urges us to distinguish between institutional and social management of knowledge. In my opinion, this distinction allows us to clear up the ambiguity between knowledge that is useful to institutions concerned with promotion, support, advice and training, legitimate for the administration and renewal of their competences (that is, institutional management), and the type of management that is peculiar to civil society organisations, communities and popular associations so that they may develop the kind of knowledge that can be directly useful to them (social management). Indeed, the cycle that still rules the majority of development actions only too often implies intermediation. The

<sup>2</sup> Knowledge is no longer considered as an economic factor like any other (work, land, capital) but as the essential factor for any human organisation (The knowledge society – DRUCKER, 1993)

de faciliter l'expression et la communication du savoir tacite que détiennent leurs membres. Dans le domaine du développement, cette distinction s'avère fort judicieuse. En effet, le savoir de sociétés locales, étant de tradition orale, n'est-il pas principalement d'ordre tacite? Cette connaissance intangible est enracinée chez les femmes et les hommes qui forment la communauté et c'est uniquement par l'échange et l'interaction qu'elle peut être mise au service de la collectivité et entrer en dialogue avec des savoirs d'autres provenances. L'on comprend, dès lors, l'importance du dialogue entre générations et genres afin que les savoirs tacites puissent s'extérioriser et se diffuser.

- A partir des années '80, la connaissance fut déclarée la principale source de richesse des organisations modernes, en particulier dans le secteur des entreprises à capital, où la connaissance est conçue comme le facteur déterminant pour rester compétitif.<sup>2</sup> Comme toute ressource d'une certaine rareté, elle demande à être gérée. Mais comment? La première étape consiste à localiser et à enregistrer la connaissance existante au sein de l'organisation, afin d'éviter qu'elle se perde (en raison des mutations de personnel ou des départs). La seconde sera de partager cette connaissance entre les différentes unités de l'organisation, pour qu'elle serve à de nouvelles utilisations et dans d'autres contextes et pays. Dans une 3<sup>ème</sup> étape, l'on en vient à considérer qu'administrer les connaissances est certes utile mais de loin pas suffisant. Le véritable enjeu d'une organisation est sa capacité de créer de nouvelles connaissances permettant de s'adapter à un environnement en constante évolution. Ces dernières années, en Amérique latine, la pratique de la gestion des connaissances a dépassé le cadre des entreprises pour s'étendre aux organisations de la société civile et à leurs réseaux. On observe un intérêt croissant pour une meilleure récupération et diffusion des apprentissages, dans le souci d'éviter la répétition de pratiques déficientes et de permettre la construction de nouveaux savoirs entre institutions travaillant en réseau. On ne se limite plus à systématiser les expériences de développement, on cherche à les comparer entre elles pour en extraire des apprentissages et les transformer en nouvelles connaissances à diffuser et appliquer.

## Connaissances des acteurs sociaux

Dans le cadre du savoir au service de la réduction des inégalités, l'expérience invite à distinguer entre gestion institutionnelle et gestion sociale des connaissances. A mon avis, cette distinction permet de lever l'ambiguïté entre la connaissance utile aux institutions de promotion, d'appui-conseil et de formation, légitime pour administrer et rénover leurs connaissances (gestion institutionnelle), et la gestion propre aux organisations de la société civile, communautés et associations populaires

<sup>2</sup> La connaissance n'est plus considérée tel un facteur économique comme un autre (le travail, la terre, le capital) sinon comme le facteur essentiel d'une organisation humaine (Société de la connaissance – DRUCKER, 1993)

experiences of local actors require a certain amount of systematisation – with their participation, certainly, but it is an intermediation in which an external team takes the initiative. The results of the systematisation are presented and compared with other experiences within the scope of professional networks in the same country and abroad. New knowledge that flows from the process filters back to the original actors in the form of content for projects involving action, training and advice. Isn't it time to break with this practice, promoting and facilitating a more democratic form of knowledge management by socially disadvantaged groups in order that they may develop knowledge that is directly of use to their emancipation and their powers of expression and negotiation?

The tacit knowledge of members of a community can be harnessed for the benefit of the community only through discussion and shared action that allows for interchange and interaction. From my experience, I observe that two limitations persist in practice. On the one hand, social actors do not yet enjoy a proper forum where they can exchange and create knowledge (with or without external support and facilitation). On the other hand, events organised by NGOs, training centres or projects, tend to focus the content of their interchange on thematic issues rather than on practical experiences and the search for solutions. The principles of horizontality in interchange and autonomy in reflection are, in effect, only rarely respected. Going forward, would it not be preferable to base the process of group knowledge creation on both individual and collective motivation? This means, once again, proposing that interaction between individuals and social organisations should more be based on the analysis of practice than of ideas. For example, facilitating the interchange of knowledge between peasant producers from different regions or neighbouring countries who are working in the same line of production, makes real sense if the process unfolds around a shared preoccupation or a problem requiring resolution rather than a debate on a general issue that calls for in-depth analysis. Gathering and synthesising the knowledge of participants on the basis of their actual experience would revolve, in this sense, around proposals for concrete actions to be undertaken. Creation of new knowledge would then flow from the participative analysis of the application of proposals and of their results in different contexts.<sup>3</sup>

## Institutional management

What cooperation institution today does not proclaim itself a «learning organisation»? Nevertheless, beyond that declaration of principle, many obstacles lie in the path of establishing – beyond geographical and cultural frontiers, inside an international organisation like IC – an organisational culture of learning. Several methods have been proposed for establishing a knowledge management cycle within organisations. If I examine my experience in the light of one of

*afin qu'elles développent un savoir qui leur soit directement utile (gestion sociale). En effet, le cycle qui continue à prévaloir dans la plupart des actions de développement sous-entend trop souvent une intermédiation. Les expériences des acteurs locaux font l'objet d'une systématisation, certes participative, mais dont l'initiative revient à une équipe externe. Les résultats de la systématisation sont présentés et confrontés à d'autres expériences dans le cadre de réseaux professionnels nationaux et internationaux. Les nouveaux savoirs qui en découlent retournent aux acteurs de base sous forme de contenus de projet d'action, de formation, de conseil. N'est-il pas temps de rompre avec cette pratique en promouvant et facilitant une gestion plus démocratique des connaissances par les groupes sociaux défavorisés afin qu'ils développent un savoir directement utile à leur émancipation et à leur pouvoir d'expression et de négociation?*

*Les connaissances tacites des membres d'une communauté ne peuvent être mises au service de la collectivité qu'au travers de la discussion et d'une action commune permettant d'échanger et d'interagir. Selon mon expérience, deux limitations persistent dans la pratique. D'une part, les acteurs sociaux ne disposent pas toujours d'un espace propre pour échanger et créer des connaissances (avec ou sans appui externe de facilitation). D'autre part, lors d'événements organisés par des ONG, centres de formation ou projets, le contenu de l'échange est plutôt centré sur des questions thématiques et moins sur les pratiques vécues et la recherche de solution. Les principes d'autonomie dans la réflexion et d'horizontalité dans les échanges ne sont, en effet, que rarement respectés. À l'avenir, ne serait-il pas préférable de baser les processus de création sociale de connaissances sur la motivation individuelle et collective? Cela revient à proposer d'orienter l'interaction entre individus et organisations sociales à partir de l'analyse des pratiques et moins des idées. Faciliter, par exemple, l'échange de connaissances entre producteurs paysans de différentes régions, voire de pays voisins, travaillant sur une même ligne de production, prend en effet du sens si le processus se donne autour d'une préoccupation partagée, d'un problème à résoudre et non d'un thème général à approfondir. La récolte et la synthèse du savoir des participants à partir de leur expérience vécue tournent, alors, autour de propositions d'action à entreprendre. La création de nouvelles connaissances découle de l'analyse participative de l'application des propositions et de leurs résultats dans différents contextes.<sup>3</sup>*

## Gestion institutionnelle

*Quelle est l'institution de coopération qui ne se proclame pas aujourd'hui «organisation apprenante»? Pourtant, au-delà de la déclaration de principe, beaucoup d'obstacles existent pour établir au-delà des frontières géographiques et culturelles, à l'intérieur d'une organisation internationale telle qu'IC, une culture organisationnelle d'apprentissage. Plusieurs méthodes sont proposées pour établir au sein des organisations un cycle de gestion des connaissances. En soumettant mon expérience à*

<sup>3</sup> See «action-learning groups», [www.KM4D.org](http://www.KM4D.org)

<sup>3</sup> Voir «groupes d'apprentissage-action», [www.KM4D.org](http://www.KM4D.org)

## Key Note Article

the basic studies on the matter (von KROGH, 2000)<sup>4</sup>, it appears there are four principal factors for success in the area of development cooperation:

- In the first place, the organisation should have a clear vision of what it needs to know for its future.
- The second factor concerns management and communication style: the organisation should recognise the value of tacit knowledge and encourage its expression, while at the same time demonstrating itself fully open to new ideas.
- In suggesting a suitable context as the third factor, reference is made to the establishment of a specific structure that differs from the hierarchical structure of the organisation. This should include, among other things, inspiring and coordinating the internal procedures linked to knowledge and communities of practice: these would create new groupings of individuals who share a curiosity and involvement in a certain subject.
- The fourth and final factor is the diffusion, at other levels of the organisation, of locally existing and created knowledge. In my opinion, this represents the best bet for an organisation with a presence in several continents and working in different cultural and linguistic contexts.

What underpins these recommendations and, in my view, constitutes a fundamental condition, is the establishment of a warm, human and non-hierarchical environment. Effectively, the crucial bases for creating new knowledge are to be found within individuals, not in the lists of facts, procedures and reference information that may have been established by departments at institutional headquarters. The organisation should put in place a policy of «human resources» (human talents) capable of creating a climate that encourages the identification and socialisation of skills and knowledge already existing in individuals. Today, isn't the main challenge for a development organisation that calls itself «learning», to facilitate thinking and the creation of knowledge useful to the organisation as a whole, yet generated within groups that are truly intergenerational and pluricultural?

<sup>4</sup> von KROGH G., ICHIJO K., NONAKA I., Enabling knowledge creation, OXFORD Uni Press, 2000 («how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation») – 2001 Spanish version.

Philippe de Rham worked with IC until his retirement at the end of 2008, having spent twenty years in Madagascar and Latin America after an initial five years in Bern as a member of both POP division (promotion and people's organisation) and the training team. He views work as a series of encounters allowing him to facilitate and participate in processes of learning and change in accordance with an approach that focusses on solutions, equity and communication. Trained as a sociologist and an economist (at the University of Geneva), he undertook post-graduate studies in Regional Planning (ETH Zürich).



## Article de fond

*l'une des références fondatrices en la matière (von KROGH, 2000)<sup>4</sup>, les principaux facteurs de réussite dans le domaine de la coopération au développement paraissent s'élever à quatre:*

- *En tout premier lieu, l'organisation devrait disposer d'une vision claire quant aux savoirs qui lui sont nécessaires pour son avenir.*
- *Le second facteur fait appel au style d'administration et de communication: l'organisation devrait reconnaître la valeur de la connaissance tacite et promouvoir son expression, de même que se montrer très ouverte aux idées nouvelles.*
- *En postulant comme troisième facteur un contexte adéquat, référence est faite à la mise en place d'une structure spécifique qui diffère de la structure hiérarchique de l'organisation. Cela devrait inclure, entre autres, l'inspiration et la coordination des processus internes liés à la connaissance et des «communautés de pratique» regroupant des personnes partageant curiosité et engagement autour d'un même sujet.*
- *Enfin, le quatrième et dernier facteur est la diffusion, aux autres niveaux de l'organisation, des connaissances existantes et créées localement. Ceci constitue à mon avis le principal enjeu pour une organisation présente sur plusieurs continents et travaillant dans différents contextes culturels et linguistiques.*

*Ce qui est sous-jacent dans ces recommandations et constitue de mon point de vue une condition de base, c'est l'établissement d'un environnement chaleureux et humain et non hiérarchique. En effet, les bases clé pour de nouvelles connaissances résident dans les personnes et non dans des listes de données, procédures et informations de référence que les instances d'une centrale auraient établies. L'organisation doit mettre en place une politique des «ressources humaines» (des talents humains) capable de générer un climat favorable permettant que l'habileté et la connaissance enracinées dans les personnes soient identifiées et socialisées. Le principal défi d'une organisation de développement qui se veut apprenante ne consiste-t-il pas aujourd'hui à faciliter la réflexion et la création de connaissances utiles à l'ensemble de l'organisation, mais au sein de groupes effectivement intergénérationnels et pluriculturels?*

<sup>4</sup> von KROGH G., ICHIJO K., NONAKA I., Enabling knowledge creation, OXFORD Uni Press, 2000 («how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation») – version espagnole de 2001.

*Philippe de Rham a travaillé avec IC jusqu'à sa retraite fin 2008, dont vingt ans passés à Madagascar et en Amérique latine après cinq premières années à Berne comme membre du secteur POP (promotion et organisation populaire) et de l'équipe de formateurs. Il vit le travail comme une suite de rencontres permettant de faciliter et d'accompagner des processus d'apprentissage et de changement selon une approche centrée sur la solution, l'équité et la communication. Il a une formation de sociologue et d'économiste (Université de Genève) et a entrepris des études postuniversitaires en aménagement du territoire (EPF Zürich).*

# Afghanistan

## Representation Intercooperation, Kabul

- Mujibur Rahman, Representative
- Maiwand Totakhil
- Munazza Akram Ali Khan (from February)

## National Union for Horticulture Development in Afghanistan (NUHDA)

- Steven Watkins (to November)
- Mujibur Rahman (from December)

## National Solidarity Programme (NSP-II) Project in Chishti Sharif district, Herat

- Ahmad Ozair Azizi
- Shafiqullah
- Zainullah «Shaheedzai»
- Muhammad Shah «Moshtaq»
- Sardar Aziz «Sherzad»
- S. Muhammad Seddique «Zafari»
- Shakeela Kherandesh
- Pashtun Gul Sadat

## Strengthening Service Provision in Horticulture Value Chains (SSP-HVC)

- Iqbal Muhammad Miakhel (from July)

## Programme staff

12 (9 m, 3 f)

## Support staff

1 m

## Funding

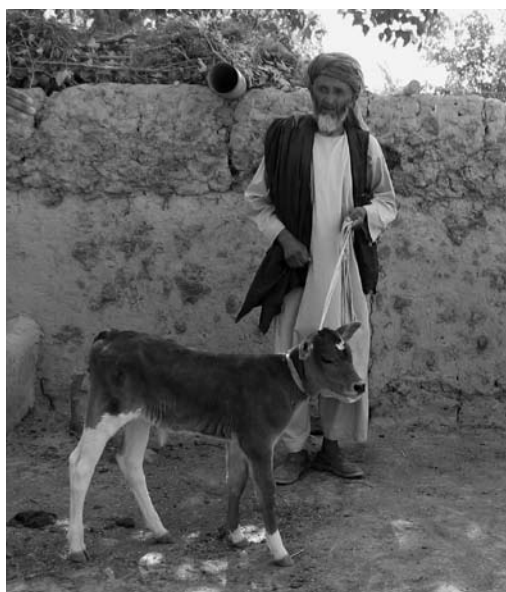
SDC, WB, NSP

## Expenditure

CHF 670'000.–

## Collaboration with

- Ministry of Agriculture, Irrigation and Livestock (MAIL)
- Horticulture and Livestock Project (HLP)
- Ministry of Rural Rehabilitation and Development (MRRD)
- Oxfam-GB
- Afghanaid (AA)
- Terre des Hommes (TDH)
- Helvetas



# Pakistan

## Delegation Intercooperation, Peshawar and Natural Resource Management Programme

- Esther Haldimann, Delegate (to November)
- Pierre-Yves Suter, Delegate (from November)
- Arjumand Nizami, Programme Coordinator
- Saif ur Rehman Bhatti
- Iftikhar Hussain
- Muhammad Anwar Bhatti
- Ijaz Ali
- Abeer Aziz
- Muhammad Riaz

## Livelihoods Programme (LP)

- Shabir Hussain
- Khalid Hussain
- Munawar Khan Khattak
- Fauzia Khattak
- Fayyaz Muhammad
- Bacha Jehan
- Aamir Rana
- Mahjabeen Aman
- Ruquia Khattak
- Amjad Ali
- Khurshid Ahmad
- Ijaz Akhtar

## Integrated Natural Resource Management Project (INRMP)

- S. Nadeem Bukhari
- Rehana Muhammad Khan

## Programme staff

19 (13 m, 6 f)

## Support staff

25 (23 m, 2 f)

## Funding

SDC, Plan International

## Expenditure

CHF 2'948'933.–

## Collaboration with

- Agha Khan Rural Support Programme (AKRSP)
- Agha Khan Foundation Pakistan (AKFP)
- International Center for Integrated Mountain Development (ICIMOD)
- Swiss Humanitarian Assistance (SHA)
- The World Conservation Union (IUCN)
- Sarhad Rural Support Programme (SRSP)
- Several local NGOs
- District Governments
- Various government departments of NWFP
- NWFP Agriculture University
- Federal Ministry of Environment

# India

## Delegation Intercooperation, Hyderabad

- Rupa Mukerji, Delegate
- C. K. Rao
- B. Ramkumar (to July)
- P. N. Srinivas Rao (from February)
- R. Sreelatha
- S. Madhuri
- Vishnu Sharma
- K. Bhavana Rao
- Deepak Srivastava (to September)

## Capitalisation of Livestock Programme Experiences India (CALPI)

- Abraham K. Joseph
- V. Padma Kumar
- C. K. Rao
- D. Chakravarti

## Bonthi Pilot Project on Decentralised NRM

- Devanshu Chakravarti
- Vittal Yaragatti (to May)

## Vulnerability and Adaptation to Climate Change

- Rupa Mukerji
- B. Ramkumar (to July)
- Vishnu Sharma

## Vulnerability and Adaptation to Climate Change (Capitalisation of past NRM experiences)

- Rupa Mukerji
- B. Ramkumar
- Vishnu Sharma
- K. Bhavana Rao

## DRR-Disaster Risk Reduction in IC South Asia Programmes

- Rupa Mukerji
- Deepak Srivastava (to September)

## Programme staff

10 (8m, 2f)

## Support staff

4 (2m, 2f)

## Funding

- SDC
- Aga Khan Foundation
- Arghyam Trust
- America India Foundation (AIF)
- Madhya Pradesh Rural Livelihoods Programme

## Expenditure

CHF 855'964.–

## Collaboration with

- International Livestock Research (ILRI)
- Ford Foundation
- Several State Governments
- INFRAS Switzerland
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)

# Bangladesh

## Delegation Intercooperation, Dhaka

- Alain Cuvelier, Delegate
- Anton Joehr
- Shirin Parveen Biswas
- A.T.M Azmul Huda
- Md. Emam Hossain
- Shamima Nasreen

## Livelihoods, Empowerment and Agroforestry (LEAF)

- Bruno Poitevin (to July)
- Roger Cozens (from September)
- Adwyait K. Roy
- Shamim Ahamed
- Shamim Hossain
- Mofizur Rashid

## Sustainable Access to Agroforestry, Knowledge, Technology and Information (SAAKTI)

- Roger Cozens, Adviser
- Adwyait K. Roy
- Shamim Ahamed
- A.K. Osman Haruni
- Mofizur Rashid

## Agroforestry Improvement Project (AFIP)

- Hamidur Rahman
- Md. Showkat Ali

## Local Governance Programme in Rajshahi and Sunamganj (SHARIQUE)

- Matthias Boss
- Prashanta Tripura
- Atiqur Rahman

## Community Based Sustainable Management of Tanguar Haor Programme

- A.T.M Azmul Huda

## Rural Development Project for Poor Women (DISA)

- Shirin Parveen Biswas

## Programme staff

48 (35m, 13f)

## Support staff

45 (35m, 10f)

## Funding

SDC, Canton de Vaud, City of Zurich

## Expenditure

CHF 5'732'846.–

## Collaboration with

- CARE Bangladesh
- IUCN, The World Conservation Union
- CONCERN
- BRAC
- PROSHIKA
- Palli Karma-Sahayak Foundation (PKSF)
- Private sector companies

# Nepal

## **Representation Intercooperation, Kathmandu and Nepal-Swiss Community Forestry Project (NSCFP)**

- Bharat K. Pokharel, Representative
- Brieke Steenhof
- Rudriksha Rai Parajuli
- Brahma Doj Gurung
- Usha Dahal
- Krishna Bahadur Khadka
- Anju Upadhaya
- Ishowr Upadhaya
- Manamaya Moktan
- Anita Shrestha
- Jaya Bahadur Bhujel

## **Sustainable Soil Management Programme (SSMP) Consortium of Helvetas and Intercooperation**

- Neeranjana Prasad Rajbhandari
- Bishnu Kumar Dhital
- Navin Hada
- Bishnu Kumar Bishwakarma
- Richard Allen (from April)
- Neema Joshi
- Padma Kiran Rana
- Dev Bahadur Gurung
- Bal Ram Paudel
- Achyut Jung Thapa
- Rashmi Jha
- Krishna Narayan Koirala

**Programme staff**  
22 (14 m, 8 f)

**Support staff**  
22 (15 m, 7 f)

**Expenditure**  
CHF 1'464'932.-

**Funding**  
SDC, DFID

### **Collaboration with**

- Ministry of Forests and Soil Conservation (MFSC)
- Department of Forests (DoF)
- District Forest Offices (DFO)
- Federation of Community Forestry Users, Nepal (FECOFUN)
- Community Forest Users Groups (CFUG)
- Department of Agriculture (DoA)
- Soil Management Directorat (SMD)
- Local and national NGOs
- Local government line agencies
- District and Village Development Committees

# Kyrgyzstan

## **Representation Intercooperation, Bishkek and Kyrgyz – Swiss Forestry Support Programme KIRFOR**

- Ennio Grisa, Representative
- Patrick Sieber (to February)
- Alexander Temirbekov
- Rysbek Akenshaev
- Nurmamat Saparbaev
- Bronislav Venglovsky
- Galina Druzhinina

**Programme staff**  
8 (7 m, 1 f)

**Support staff**  
13 (7 m, 6 f)

**Funding**  
SDC

**Expenditure**  
CHF 997'522.-

### **Collaboration with**

- State Agency for Environment Protection and Forestry (SAEPF)
- National Agency for Local Self Governance Affairs
- Department for Hunting and Forest Inventory
- Department for forest ecosystems development
- Forest and Walnut Research Institute (FI)
- Private sector and civil society organisations
- Group for forestry and development, Federal technological Institute Zurich (ETHZ)



## Andean Region

### Delegation Intercooperation Regional Office Ecuador

- Patricia Camacho, Delegate
- Philippe de Rham (to October)
- Geovanny Carrillo
- Bernita Doornbos
- Lorena Mancero
- Liliana Morillo
- Irene Villacís (to June)
- Santiago Angulo (from July)
- Gabriela Espinosa (to June)
- Eduardo Tupiza
- Nelly Guallichico

### Representation Bolivia

- Javier Zubieta, Representative
- Wendy Rivera
- Rosario Uria
- Marylaure Crettaz (to June)
- Bruno Poitevin (from September)

### Representation Peru

- Carola Amézaga, Representative
- Carla Encinas
- Patricia Barrientos (from October)
- Frank Wiederkehr

### Proyecto de Agricultura Sostenible Campesina de Montaña ASOCAM

- Lorena Mancero
- Yasmín Jalil
- Daniel Proaño

### Programa Regional para la Gestión de Ecosistemas Forestales Andinos (ECOBONA)

- Galo Medina
- Juan Carlos Romero
- Ximena Aramayo
- Roberto Kómetter
- Angeles Barrionuevo
- Rebeca Dumet
- Waldo Mendizábal
- Marylaure Crettaz (to June)
- Mariana Heredia
- Raúl Llanos
- Claudio Arciniega
- Paulina Carrera

## Ecuador

### Proyecto de Apoyo a la Descentralización y al Desarrollo Local (PDDL)

- Fernando Terán
- Carmen Barreto
- Lucio Aguirre
- Marcela Paredes
- Patricio Crespo
- Marcela Andino
- Adriana Aguirre
- Marco Galán
- Paola Cando

### Productores Organizados para el Desarrollo Empresarial Rural (PODER)

- Byron Jaramillo
- William Cifuentes

### Promoviendo Medios de Vida Sostenibles de la Población del Páramo en Cotopaxi, Ecuador

- Bernita Dornboos

### Oportunidades de Negocio para Pequeñas Productoras Rurales de hierbas Aromáticas

- William Cifuentes

## Bolivia

### Programa de Gobernabilidad para el Desarrollo Territorial Sostenible (CONCERTAR)

- Javier Zubieta
- Wendy Rivera
- Roy Córdova
- Martín del Castillo
- Carlos Saavedra (from March)
- Rosario Uria
- Gina Vergara
- Cecilia Méndez
- Fidel Saravia
- Julio César Cordero
- Marylaure Crettaz (to June)
- Bruno Poitevin (from September)

### Proyecto Interinstitucional de Suka Kollus (PROSUKO)

- Eddy Morales
- Eleodoro Baldiviezo
- Maria Quispe
- Gabriela Machicado

## Peru

### Proyecto de Manejo Sostenible de Suelos y Agua en Laderas (MASAL)

- Marco Sotomayor
- Mariela Mejía
- Walter Choquevilca
- Andrés Estrada
- Aníbal Polo
- Rossmory Altamirano

### Programa de Apoyo a la Micro y Pequeñas Empresa (APOMIPE) (in association with MINKA)

- Carola Amézaga
- Luis Miguel Artieda (to August)
- Hernán Zeballos (from September)
- Alberto Otoyá
- Alejandro Contreras
- Mónica Sánchez (to September)
- José Luis Valera (from October)
- Cristian Moreno
- Hugo Quispe

# Central America

- Mario Casanova
- Aquila Soria
- Lorena Sanchez Concha
- Katherine Ortiz
- Milagros Zabaleta (to September)
- Alejandro Berrio (to September)
- Luis Rojas (from October)
- Tania Vásquez
- Marx Zamora
- Agustín Huamaní
- Frans Mendoza

---

## **APODER – Programa de Apoyo a la Descentralización Rural**

- Binolia Porcel
- Rommy Ruiz
- Maritza Rojas
- Carlos Cueva
- Jorge Huapaya
- Ingrid Guzmán
- Carmen Artica
- Adrián Apolaya
- Sussy Alviz
- Silvia Diaz

---

## **PACC – Programa de Adaptación al Cambio Climático**

- Lenkiza Angulo
- Carla Encinas (to October)
- Rusby Zella
- Víctor Bustinza
- Alejandro Berrios

---

## **Programme staff**

53 (33m, 20f)

---

## **Support staff**

35 (15m, 20f)

---

## **Funding**

- Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)
- Swiss Humanitarian Aid
- International Development Research Center, Ottawa (IDRC)
- Cooperation of New Zealand (NZAid)
- Banco Interamericano de Desarrollo
- City of Zurich

---

## **Expenditure**

CHF 6'961'301.–

---

## **Collaboration with**

- SDC projects in Latin America
- Local Governments
- Ministries
- Farmers Associations
- International, regional and national NGOs

---

## **Representation Intercooperation, Managua, Nicaragua**

- Jorge Gavarrete, Representative

---

## **Marketing of Organic and Fair Trade Products (ECOMERCADOS)**

- Jorge Gavarrete
- Miquela Vanrell
- Julio Rendón
- Rosa Estela Davila

---

## **Programme staff**

4 (3m, 1f)

---

## **Support staff**

1f

---

## **Funding**

SECO

---

## **Expenditure**

CHF 607'875.–

---

## **Collaboration with**

- Research Institute of Organic Agriculture (Forschungsinstitut für biologischen Landbau – FiBL)
- Swiss Import Promotion Programme (SIPPO)
- Centro de Inteligencia sobre mercados sostenibles (CIMS)
- Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN)
- Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI) Nicaragua
- Exportaciones de Inversiones (FIDE) Honduras
- Agencia de Promoción de exportaciones de Cost Rica (PROMOCER)
- Agencia de Promoción de exportaciones de El Salvador (EXPORTA)



# Madagascar

## Délégation Intercooperation, Antananarivo

- Annette Kolff, Delegate
- Isabelle Dauner Gardiol (jusqu'en mai)
- Christelle Melly (jusqu'en septembre)
- Grégoire Poisson (dès mai)
- Jacques Mérat (dès septembre)
- Julia Randimbisoa
- Judith Ratiarison
- Vonintsoa Rasamisoa
- Hantaniaina Rabesandratana
- Evelyne Rakotomavoarimanana

## Commune de Münsingen

- Angèle Rafiringason
- Julia Randimbisoa

## SAHA: Programme de Développement Rural

- Estelle Raharinaivosoa
- Aimée Randrianarisoa
- Ony Rasoloarison
- Parfait Randrianitovina
- Hariliva Rasoanarivo
- Serge Andrianjaka
- Voninandro Harrivel
- Harilanto Ravelomanantsoa
- Bruno Rakotonirina
- Léopold Rakotomalala
- Gaby Robert Florent
- Hajavonjiniaina Rakotoarisoa
- Aina Rakotoarisoa
- Louis Joseph Rajohnson
- Harilanto Ravelomanantsoa
- Andrianarivelo Rajaonarivo
- Olivier Ralaiharonison
- Thierry Randriarilala
- Joseph Ralaiharonivony
- Voahirana Andriamiharisoa
- Haja Mampionona Ramanamihanta
- Herinoro Justin Ramanitriniaina
- Lalaina Rakotozandry
- Julia Rabarison
- Andrianoelina Tahiry Hasina
- Tokimalala Ratsimbalison
- Vololomboahangy Hanitriniaina
- Léonard Rakotomalala

## CAS AD2M, Morondava

- Miliaribenja Ranjatomalala
- Toky Ravoavy
- Toetra Rakotonanahary
- Vololonirina Rakotondrazefa

## Mananara

- Jürg Brand

## Personnel de programme

42 (26 h, 16 f)

## Personnel d'appui

49 (27 h, 22 f)

## Financement

- DDC
- Union Européenne (UE)
- Canton de Vaud
- Commune de Münsingen
- Commune de Lausanne
- FIDA

## Dépenses

CHF 5'715'340.–

## Collaboration avec

- Ambassade de Suisse
- Association Intercooperation Madagascar (AIM)
- Action de Carême
- Center for International Forest Research (CIFOR)
- ESSA-Forêts
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)
- Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)
- Ministère de la Décentralisation et Aménagement du Territoire (MDAT)
- Ministère de l'Environnement, des Forêts et du Tourisme (MEFT)
- Fondation Tany Meva
- TI Johann Heinrich von Thünen-Institut
- Prestataires de services
- Communes rurales
- ONG locales

## Association Intercooperation Madagascar (AIM)

*Intercooperation est présente à Madagascar via deux entités institutionnelles, la Délégation IC et l'Association Intercooperation Madagascar (AIM).*

*AIM est une association nationale à but non lucratif, fondée en 2004. Les membres d'AIM sont des (ex) collègues qui travaillent ou ont travaillé pour la Délégation IC et les projets. AIM et IC partagent une vision, des valeurs et des principes communs. Leur partenariat est régi par une charte qui définit les engagements mutuels et les modalités de collaboration. IC est le seul membre institutionnel ayant un siège au comité d'AIM; les autres membres du comité étant élus. Grâce à des efforts fructueux d'acquisition, AIM a été capable de se positionner comme une organisation professionnelle générant ses propres revenus pour couvrir les frais courants d'une petite équipe exécutive.*

*En 2008, AIM a mis en œuvre cinq projets de développement dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la gestion des ressources naturelles, de la gouvernance locale et des prestations de service dans l'agriculture. Elle a également acquis deux nouveaux mandats dans les domaines du développement économique local et de la gestion des ressources naturelles. Le chiffre d'affaires de AIM en 2008 était de CHF 2.7 Mio.*

# Sahel

## **Délégation Intercooperation au Sahel, Bamako, Mali**

- Herman Mulder, Délégué
- Célestin Dembélé
- Mamadou Moustapha Diarra
- Rosaline Dacko
- Bakary Makadji
- Athanase Diarra
- Moussa Namou
- Bernadette Klétyème Dembélé
- Guédouma Diourte
- Mamadou Camara

## **Programme Jèkasy (Sikasso) Appui aux organisations paysannes pour la valorisation des ressources naturelles**

- Brahima Traoré
- Yaya Ballo
- Seydou Sangare
- Aïssétou Ouattara
- Sally Goita
- Bréhima Dao
- Sekou Diallo
- Salamana Coulibaly
- Souleymane Drobela

## **Programme Jèkagnini (Sikasso) Promotion d'une recherche agronomique orientée par les paysans**

- Almamy Traoré
- Abou Coulibaly
- Aboubacar Maiga

## **Karité Ressource Mali (en association avec CORADE)**

- Alexis Kabore

## **Programme Goy Ga Zaada (Téra, Niger) Consortium avec Perreten et Milleret S.A.**

- Urs Stüdeli (jusqu'en décembre)
- Amadou Mamoudou
- Safi Issifi
- Aïcha Gado
- Attaher Guizo
- Tiémogo Rabiou
- Hamadou Oumarou
- Mamoudou Issifi
- Saley Zakou
- Salamatou Bawa

## **Personnel de programme**

12 (11 h, 1 f)

## **Personnel d'appui**

26 (20h, 6f)

## **Financement**

- DDC
- Service de Développement de Liechtenstein (LED)
- ICRAF/FAO
- FIDA/ADRAO
- Caritas
- Fondation Syngenta
- Brücke – Le Pont
- Banque Mondiale (BM)
- Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED)
- PADS
- Canton de Vaud
- Ville de Zurich

## **Dépenses**

CHF 3'443'511.–

## **Collaboration avec**

- Caritas
- CORADE
- FIDA/PADS
- Helvetas
- IEP
- Kéné Conseils
- Fitiné
- Assemblée Régionale de Sikasso
- Perreten et Milleret S.A.
- Organisations socioprofessionnelles
- Services Techniques Déconcentrés



# Tanzania

## Representation Intercooperation, Dar-es-Salaam

- Vera Mugittu, Representative

## Rural Livelihood Development Program (RLDP) implemented by the Rural Livelihood Development Company (RLDC) (Consortium with Swisscontact)

- Ralph Engelmann (Swisscontact), Advisor RLDP and Chairman RLDC
- Heini Conrad, Advisor and Director RLDC
- Charles Ogutu, CEO RLDC
- Nicola Morganti, Advisor RLDP
- Blasius Beda
- Susan Lyaro
- Samson Kepha (to August)
- Bakari Mohammed (to August)
- Safia Mbamba (to September)
- Stella Rwiza (to August)
- Ibrahim Kisugwe (from July)
- Hamis Adam (from August)
- Godfrey Bwana (from August)
- Willy Kyomo (from April)
- Mathias Busi (from November)
- Gema Nganyagwa (from November)
- Braison Salisali (from November)
- William Mato (from November)
- Angelina Ndeivai

## Programme staff

12 (10 m, 2 f)

## Support staff

8 (5 m, 3 f)

## Funding

SDC

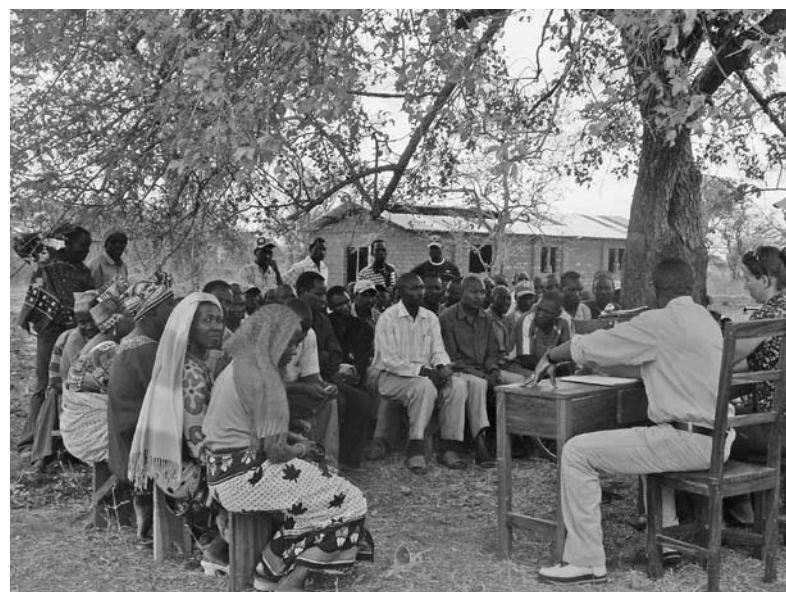
## Expenditure

RLDC: CHF 889'070.–

Consortium IC/SC: CHF 751'319.–

## Collaboration with

- Ministry of Industry Trade and Marketing (MITM)
- Confederation of Tanzanian Industries (CTI)
- MVIWATA (Confederation of Farmer Organisations)
- Various private sector companies
- Various CBOs and NGOs
- Regional and local governmental services



# Bosnia and Herzegovina

## **Municipal Development Project (MDP), Doboј Region (until March)**

- Snežana Mišić Mihajlović
- Dalibor Đerić
- Slaviša Đurić
- Bogdan Nikolić
- Branka Matić
- Damir Omerbegović

---

**Programme staff**  
5 (3 m, 2 f)

---

**Support staff**  
1 m

---

**Funding**  
SDC

---

**Expenditure**  
CHF 340'000.–

### **Collaboration with**

- Eight partner municipalities
- Open Society Fund BiH
- The Organisation for Security and Cooperation in Europe (OSCE)
- Kronauer Consulting
- United Nations Development Programme (UNDP)
- RS Fund for Development and Employment
- Centres for Civic Initiatives (CCI)
- Municipal Development Project in the Doboј region (MDP)
- SNV Bosnia-Herzegovina
- VEZZA Media Project for social topics
- Federal Department for Foreign Affairs (FDFA)
- Other SDC/IC projects in the region

---

**Backstopping support provided to MDP**  
(from April)

# Kosovo

## **Horticultural Promotion in Kosovo (HPK)**

- Neil Parker
- Sylvain Roy
- Faton Nagavci
- Ismet Babaj
- Nora Gola
- Luan Hoti
- Edvin Kotherja
- Lulijeta Krasniqi
- Basri Pulaj
- Lumnije Rexhepi
- Maxhun Shehaj
- Shqipe Shala
- Xhevat Murati (to March)
- Mimosa Musa (from July)
- Gezim Babalia

---

## **Swiss-Kosovo Local Governance and Decentralisation Support (LOGOS)**

- Sylvia Schär Hahn
- Merita Barileva
- Violeta Selimi (to May)
- Isak Bilalli (from November)
- Shqipe Shala
- Astrit Vokshi
- Albana Goranci
- Agon Haxhikadria
- Meral Kaganaku
- Armend Baftiu

---

**Programme staff**  
15 (9 m, 6 f)

---

**Support staff**  
4 (2 m, 2 f)

---

**Funding**  
SDC, Ministry of Foreign Affairs, Denmark

---

**Expenditure**  
CHF 3'025'039.–

### **Collaboration with**

- CABI Bioscience Switzerland Centre
- Ministry of Agriculture, Forestry and Rural Development
- CARE
- Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ)
- Community Development Initiatives (CDI)
- Kosovo Foundation of Open Society (KFOS)
- Kosovo Chamber of Commerce
- Kosovo Cluster Business Support Project (USAID)
- MESTDAN Vocational Education Project
- Mercy Corps
- Swiss Import Promotion Programme
- Swisscontact
- Ministry of Local Government Administration
- Ministry of Public Services
- Ministry of Interior
- Association of Kosovo Municipalities
- DLDP Albania
- European Center for Minority Issues
- Municipalities of Kamenica, Viti and Novo Brdo
- Management & Development Associates (MDA)

# Serbia

## **Municipal Support Programme (until March) (Consortium with ITECO Engineering Ltd.)**

- Timothy Madigan
- Slobodan Krejakovic
- Radomir Milovanovic
- Natasa Curcic
- Nemanja Veselinovic
- Zagorka Stavljanin

---

**Programme staff**  
5 (3 m, 2 f)

---

**Support staff**  
2 (1 m, 1 f)

---

**Funding**  
SDC

---

Trust Fund management by ITECO

## **Collaboration with**

- Six partner municipalities in Central and Southern Serbia
- Ministry of Foreign Economic Affairs (MIER)
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)
- European Agency for Reconstruction (EAR)
- Institut für Betriebs- und Regionalökonomie HSW-IBR, Lucerne
- University of Berne
- Standing Conference of Towns and Municipalities (SCTM)
- Local consultants and organisations

---

**Backstopping support provided to MSP Ltd.**  
(from May)

# Ukraine

## **Swiss-Ukrainian Forest Development Project in Transcarpathia (FORZA)**

- Hilmar Foellmi
- Lesya Loyko
- Radmila Ustych
- Nataliya Voloshyna
- Nataliya Kulyk
- Olga Kostyukova
- Yulianna Medvidj-Petkanych
- Vadim Verbytsjky

---

**Programme staff**  
5 (1 m, 4 f)

---

**Support staff**  
3 (1 m, 2 f)

---

**Funding**  
SDC

## **Expenditure**

CHF 1'066'968.–

## **Collaboration with**

- State Forest Committee of Ukraine
- Ministry of Environment of Ukraine
- Transcarpathian Forestry and Hunting Administration
- Forest Management Planning Unit «Ukrderzhlisproekt» (Irpın')
- Khust State Forestry Enterprise (Pilot Lishosp – with experimental status)
- Rakhiv State Forestry Enterprise (Pilot Lishosp – with experimental status)
- Transcarpathian Forestry Technical College (Khust)
- National Forestry Technical University of Ukraine (L'viv)
- Mountain Forest Research Institute (Ivano-Frankivsk)
- Communities of Nyzhniy Bystryy, Bohdan and Kostylivka
- Carpathian Biosphere Reserve
- Regional and local administrations
- Non-government Organisations
- Forest Educational Centre Maienfeld
- Eidgenössische Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft
- International Institute for Forest Ecosystem-Management and Timber Utilization North-Rhine/Westphalia, University of Muenster, Germany



# Albania

## Decentralisation and Local Development Programme (DLDP)

- Pascal Arnold (to August)
- Hilmar Stetter (from September)
- Valbona Karakaçi
- Arben Kopliku
- Aljon Koçkiqi
- Blerinda Kraja
- Aranit Vokshi

---

## Programme staff

4 (3 m, 1 f)

---

## Support staff

2 (1 m, 1 f)

---

## Funding

SDC

---

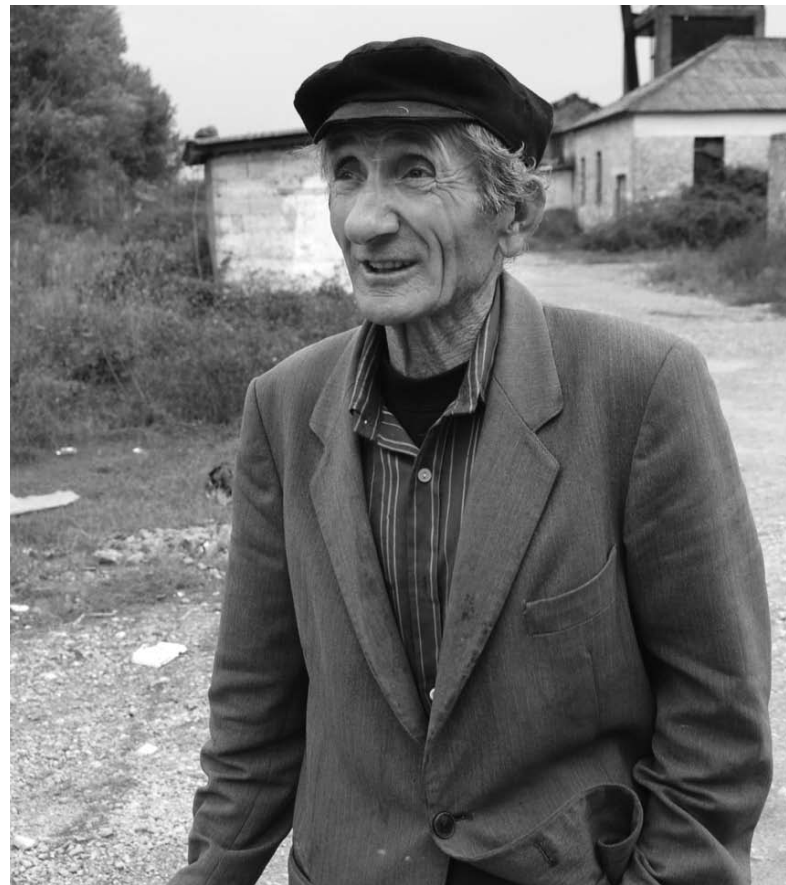
## Expenditure

CHF 1'074'392.-

---

## Collaboration with

- Ministry of Interior
- Eight municipalities and communes
- Regional Council of Shkoder
- Co-plan, Tirana
- Foundation For Local Autonomy and Governance (FLAG) Tirana
- Albanian National Training and Technical Assistance Resource (ANTTARC), Tirana
- National Academy for Public Procurement (APP)
- CSD Ingénieurs Conseils SA, Fribourg
- Canton URI, Switzerland



# Main Thematic Mandates 2008

## Principaux mandats thématiques 2008

### Support to field projects and mandates of IC

#### Horticulture Capacity Building, Afghanistan

Funding: SDC

#### Capitalisation of Livestock Programme Experiences (CALPI), India

Funding: SDC

#### Vulnerability Assessment and Enhancing Adaptive Capacity to Climate Change (V&A), India

(in collaboration with INFRAS)

Funding: SDC

#### Sustainable Soil Management Programme (SSMP), Nepal

(Consortium of Helvetas and Intercooperation)

Funding: SDC

#### Livelihoods Programme (LP), Pakistan

Funding: SDC

#### Rural Livelihood Development Programme (RLDP), Tanzania

implemented by the Rural Livelihood Development Company (RLDC)

(Consortium with Swisscontact)

Funding: SDC

#### Support to the Municipal Development Project (MDP), Bosnia and Herzegovina

Funding: SDC

#### Horticultural Promotion in Kosovo (HPK)

Funding: SDC

#### Swiss-Kosovo Local Governance and Decentralisation Support (LOGOS), Kosovo

Funding: SDC

#### Ecomercados Centroamericanos: marketing of organic and fair-trade products from Central America

Funding: SECO

#### Projet d'Appui au Développement de Menabe et du Melaky (AD2M), Madagascar

Funding: IFAD

#### Support to the Municipal Support Programme (MSP), Serbia

Cooperation with LGID, Budapest

Funding: SDC

#### Project FORECA, Madagascar

Funding: BMZ, BMELV, SDC

### Backstopping mandates to SDC/SECO

#### Bhutan Participatory Forest Management

Funding: SDC, Helvetas

#### Contribution to the Rights and Resources Initiative (RRI)

Funding: SDC

#### Financial Sector Development

Funding: SDC

#### InfoResources

Collaboration with: CDE, SHL

Funding: SDC

#### Livelihood for Equity

Funding: SDC

#### Natural Resource Management, Forests and Climate Change

Funding: SDC

#### Water for Food

Funding: SDC

#### Economic and Trade Cooperation In Tropical Timber and other Forest Products

Funding: SECO

#### Forest-based Climate Change Mitigation

Funding: SECO



### Third party mandates

#### **National Solidarity Programme (NSP-II), Afghanistan**

Funding: multi-donors

---

#### **Support to Forest Law Enforcement and Governance (ENAFLEG) Albania, Moldavia, Serbia, Montenegro**

(Consortium with INDUFOR)

Funding: Worldbank

---

#### **Forest Governance Workshop Durban, South Africa**

(Support for the UNFF workshop on forest govern-  
ance and decentralisation)

Funding: FOEN, SDC, SECO

---

#### **Capacity building – criteria and indicators – Tropical Forest and forest restoration**

Funding: ITTO

---

#### **Forest Law Enforcement and Governance**

Funding: ITTO, FAO

---

#### **Tropical Forests and Climate Change**

Funding: ITTO

---

#### **Europe and North Asia Forest Law and Government Enforcement**

Funding: WB

---

#### **Savings and Credits**

Funding: Caritas Switzerland

---

#### **LULUCF Guidelines and Investment Flows**

Funding: UNDP

---

#### **Evaluation of savings and credit programs**

Funding: Fastenopfer

---

#### **Evaluation of projects in the area of local governance and decentralisation**

Funding: GTZ

---

#### **Postgraduate Studies on Developing Countries: Local Governance Course**

Funding: ETHZ-NADEL



Balance Sheet as  
per 31.12.2008

Bilan au  
31.12.2008

	<b>2008 / CHF</b>	<b>2007 / CHF</b>	
			<b>Actifs</b>
<b>Assets</b>			Liquidités et titres
Cash and short term investments	3'801'021.97	4'268'409.86	Débiteurs à court terme
Short term receivables	3'798'128.13	4'686'572.96	Actifs transitoires
Accrued assets	524'931.98	811'496.80	Immobilisations corporelles (net)
Tangible fixed assets (net)	46'424.80	99'450.83	<b>Total actifs</b>
<b>Total assets</b>	<b>8'170'506.88</b>	<b>9'865'930.45</b>	
			<b>Passifs</b>
<b>Liabilities</b>			Créanciers à court terme
Short term liabilities	2'421'728.21	3'051'837.43	Passifs transitoires
Accrued liabilities	509'245.78	752'092.30	Provisions
Provisions	530'974.49	600'276.40	Fonds pour prestations sociales
Fund for social security benefits	740'921.00	740'921.00	Fonds de réintégration
Reintegration fund	353'945.95	329'809.70	<b>Passifs exigibles</b>
<b>Debt</b>	<b>4'556'815.43</b>	<b>5'474'936.83</b>	Capital de fondation
Foundation capital	515'000.00	515'000.00	Fonds de couverture des risques
Risk coverage fund	3'303'989.05	3'303'989.05	Fonds d'avenir
Future fund	358'547.81	439'047.81	<b>Changements de patrimoine</b>
<b>Change of patrimony</b>			Report de l'année
Balance carried forward			précédente
from previous year	132'956.76	507'565.76	Changements de l'année en cours
Change of the current year	-696'802.17	-374'609.00	<b>Capital de l'organisation</b>
<b>Organisations equity</b>	<b>3'613'691.45</b>	<b>4'390'993.62</b>	<b>Total passifs</b>
<b>Total liabilities</b>	<b>8'170'506.88</b>	<b>9'865'930.45</b>	
			<b>Annexe information</b>
<b>Information notes</b>			Valeur d'assurance incendie
Fire insurance value of			des immobilisations corporelles
tangible fixed assets	424'600.00	705'000.00	
Collateral cash and			Couverture liquidités et titres
short term investments	3'801'021.97	4'268'409.86	Limite de crédit en faveur des projets
Credit limit in favour of projects	1'500'000.00	1'500'000.00	Montant utilisé
Amount used	-	-	Amortissement
Depreciation	-85'342.52	-101'405.00	Obligation envers les dispositions
Liability against			de prévoyance
pension fund	1'387.10	3'546.60	



## Profit and Loss Account

	2008/ CHF	2007/ CHF
<b>Revenue</b>		
PLE and lump sums	2'007'562.60	2'201'217.55
Honoraria and miscellaneous	11'947'917.44	11'278'192.05
<b>Gross revenue from services</b>	<b>13'955'480.04</b>	<b>13'479'409.60</b>
Direct costs mandates	-734'667.94	-217'654.83
<b>Net Revenue from services</b>	<b>13'220'812.10</b>	<b>13'261'754.77</b>
<b>Personnel expenses</b>		
Head-Office	-4'075'921.79	-4'114'830.80
Delegates	-600'506.93	-671'277.19
International project staff	-2'369'994.92	-2'546'952.91
Consultants and subcontractors	-1'036'939.43	-1'064'388.65
<b>Salaries</b>	<b>-8'083'363.07</b>	<b>-8'397'449.55</b>
Social insurances	-1'184'976.28	-1'177'631.62
recruitment, in-service training, misc.	-225'481.71	-183'919.38
Expenses int. staff and delegates	-451'969.54	-357'962.29
Travel expenses	-1'043'018.65	-908'515.00
National staff delegations	-1'520'414.99	-1'332'100.14
<b>Other personnel expenses</b>	<b>-4'425'861.17</b>	<b>-3'960'128.43</b>
<b>Total personnel expenses</b>	<b>-12'509'224.24</b>	<b>-12'357'577.98</b>
<b>Net revenue operating (activities)</b>	<b>711'587.86</b>	<b>904'176.79</b>
<b>Operating expenses</b>		
Office expenses Berne	-292'404.70	-296'244.47
Operating expenses Berne	-558'153.55	-603'862.91
Operating expenses Delegations	-763'313.31	-765'872.98
<b>Total operating expenses</b>	<b>-1'613'871.56</b>	<b>-1'665'980.36</b>
<b>Result before depreciation</b>	<b>-902'283.70</b>	<b>-761'803.57</b>
<b>Depreciation/ provisions</b>	<b>-4'842.52</b>	<b>181'814.45</b>
<b>Operating result</b>	<b>-907'126.22</b>	<b>-579'989.12</b>
<b>Non-operating result</b>		
Financial and other income	253'835.99	274'046.08
Financial and other expenses	-43'511.94	-68'665.96
<b>Total non operating result</b>	<b>210'324.05</b>	<b>205'380.12</b>
<b>Change in equity position</b>	<b>-696'802.17</b>	<b>-374'609.00</b>
<b>Trust funds expenditure</b> (without Intercooperation services)	<b>27'218'752.82</b>	<b>27'609'068.00</b>

The auditors KPMG Fides Peat, Berne approved the accounting records and the financial statements in their report dated April 28<sup>th</sup>, 2009. They confirm that the accounts comply with the Swiss law and the foundation statute of Intercooperation.

## Compte de résultat

<b>Revenus</b>
IGP et montants forfaitaires
Honoraires et divers
<b>Produits prestations de services bruts</b>
Frais directs mandats
<b>Revenus nets des prestations de services</b>
<b>Charges du personnel</b>
Siège
Délégué-e-s
Personnel international projets
Consultances et sous-traitances
<b>Salaires</b>
Assurances sociales, recrutement, formation continue, divers
Charges personnel int. et délégué-e-s
Frais de voyage
Personnel national délégations
<b>Autres charges du personnel</b>
<b>Total charges du personnel</b>
<b>Revenus nets opérationnels (des activités)</b>
<b>Charges de fonctionnement</b>
Charges de bureau Berne
Charges de fonctionnement Berne
Charges de fonctionnement délégations
<b>Total charges de fonctionnement</b>
<b>Résultat avant amortissements/provisions</b>
<b>Amortissements/provisions</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>
<b>Résultat hors exploitation</b>
Produits financiers et divers
Charges financières et divers
<b>Total résultat hors exploitation</b>
<b>Variation des fonds propres</b>
<b>Dépenses relatives aux fonds fiduciaires</b> (hors services Intercooperation)

L'organe de révision KPMG Fides Peat, Berne a approuvé la comptabilité et les comptes annuels selon leur rapport, daté du 28 avril 2009. Il confirme que la comptabilité est conforme à la loi suisse et à l'acte de fondation d'Intercooperation.

**Felix von Sury**  
Executive Director  
*Directeur*

**Jürgen Blaser**  
Deputy-Executive  
Director and  
Team Leader  
Forest-Environment  
*Vice-Directeur et  
Responsable  
de l'équipe  
Forêt-Environnement*

**Eric Chevallier**  
Team Leader  
Africa / Latin America  
*Responsable  
de l'équipe  
Afrique / Amérique  
Latine*

**Annet Witteveen**  
Team Leader  
Agriculture  
*Responsable  
de l'équipe  
Agriculture*

**Hans Ramm**  
(to February)  
**Lionel Giron**  
(ad int. from March  
to December)  
Team Leader  
Finance-Enterprise-  
Market  
*Responsable  
de l'équipe  
Finances-Entreprises-  
Marchés*

**Hilmar Stetter**  
(to September)  
**Pascal Arnold**  
(from October)  
Team Leader  
Municipal and Local  
Development  
*Responsable  
de l'équipe  
Développement  
Communal*

**Philippe Vaneberg**  
Team Leader  
Asia / Eastern Europe  
*Responsable  
de l'équipe  
Asie / Europe de l'Est*

**Erich Wigger**  
Team Leader  
Internal Resources  
*Responsable  
de l'équipe  
Ressources Internes*

**Jane Carter**  
Knowledge Coordinator  
*Coordinatrice de la ges-  
tion des connaissances*

**Viviane Smette**  
Assistant to the  
Directorate  
*Assistante de direction*

**Silvia Leibundgut**  
(to March)  
Acquisition Assistant  
*Assistante d'acquisition*

**Ruth Wenger**  
Information and  
Documentation  
*Information et  
documentation*

**Programme officers**  
*Chargés de  
programmes*

**Robert Berlin**  
**Jane Carter**  
**Isabelle Dauner**  
(from June)  
**Martin Fischler**  
**James Gasana**  
**Lionel Giron**  
**Franziska Huwiler**  
**Tamara Levine**  
(to May)  
**Christoph Morger**  
**Erich Oberholzer**  
**Carmenza Robledo**  
**Stephanie**  
**Roschi Traoré**  
**Jean-Marie Samyn**  
**Caroline Schlauffer**  
**Kaspar Schmidt**

**Junior professional  
Officers**  
*Jeunes experts  
associés*

**Pascale Aubert**  
**Sarah Byrne**  
**Nicole Clot**  
**Patrick Sieber**  
(from April)  
**Géraldine Zosso**

**Programme  
Assistants**  
*Assistants de  
programmes*

**Véronique Achermann**  
**Gilda de Luca**  
**Claudia Greco**  
**Annette Lüthi**  
**Alexandra Polidano**  
**Elisabeth von Gunten**  
**Sophie Wüthrich**

**Finance administration  
trust funds**  
*Administration  
financière fonds  
fiduciaires*

**Sreeram Koottala**  
**André Müller**  
**Renate Müller**  
**Therese Wyss**

**Internal resources**  
*Ressources internes*

**Ashraf Kasmani**  
Head of Accounts  
*Responsable de la  
comptabilité*

**Stefan Strauss**  
Accounting assistant  
*Assistant en comptabilité*

**Erica Krippendorf**  
**Suzanne Schoch**  
**Känzig**  
Personnel assistants  
*Assistants du  
personnel*

**Marianna**  
**Gonzalez-Bolaños**  
**Noémie Nebiker**  
Operational assistants  
*Collaboratrices  
opérationnelles*

**Fred Arneberg**  
IT Support  
*Appui informatique*

**Consuelo Barbeito**  
**Heidi Strupler**  
Technical Support  
*Appui technique*

**Ramona Bolliger**  
**Ivana Ivkovic**  
(from August)  
Apprentices  
*Apprenties*

**Representations  
of Intercooperation**  
*Head Office staff*  
**Représentations  
de collaboratrices  
et collaborateurs  
du siège d'Intercoo-  
peration**

**Felix von Sury**  
– VSF Vétérinaires sans  
Frontières Suisse,  
Member of the Board

**Jürgen Blaser**  
– CIFOR Centre for  
International  
Forestry Research,  
Member of the Board  
– Tropical Forest  
Research,  
Member of the Board  
– Tropenbos,  
Netherlands,  
Member of the Board  
– Rights and Resources  
Initiative,  
Member of the Board

**Erich Wigger**  
– CINFO,  
Foundation Council

**Philippe Vaneberg**  
– Latitude 21,  
Member of Technical  
Commission

**Isabelle Dauner**  
– Brücke – Le Pont,  
President of Project  
Commission

**Annet Witteveen**  
– LivestockNet,  
Member of the Board



AGRIDEA  
Resource Organisation  
for Rural and Agricultural  
Development,  
Lindau  
**Peter Reinhard**

CARITAS Switzerland,  
Lucerne  
**Leo Bieri**

Charles Léopold Mayer  
Foundation for Human  
Progress,  
Lausanne/Paris  
**Julien Woessner**

Ethnology Association  
Zurich, Zurich  
**Willemijn de Jong**

HELVETAS  
Swiss Association  
for International  
Cooperation, Zurich  
**Peter Schmidt**

IHEID  
Graduate Institute  
of International and  
Development Studies,  
Geneva  
**Daniel Fino**

IRED  
Development Innova-  
tions and Networks,  
Geneva  
**Fernand Vincent**

IUCN  
The World Conservation  
Union, Gland  
**Hans Friederich**

MDF  
Training and Consul-  
tancy, NL Ede  
**Hans Rijnveld**

NADEL  
Postgraduate Studies  
on Developing Countries  
at the Federal Institute  
of Technology, Zurich  
**Ruedi Baumgartner**

Pro Natura  
Friends of the Earth  
Switzerland, Basel  
**Beat Jans**

Raiffeisen Switzerland,  
St. Gallen  
**Walo Bauer**

SEREC  
Swiss Association for  
Services to Regions and  
Communes, Vissoie  
**Philippe Chauvie**

SHL  
Swiss College of  
Agriculture, Zollikofen  
**Fritz Schneider**

SWISSAID  
Swiss Foundation for  
Development and  
Cooperation, Berne  
**Caroline Morel**

Swiss Forestry  
Association, Zurich  
**Andreas Kläy**

Swiss Red Cross, Berne  
**Verena Wenger**

swisspeace  
Swiss Peace  
Foundation, Berne  
**Anita Müller**

Syngenta Foundation  
for Sustainable  
Agriculture, Basel  
**Felix L. Nicolier**

VKMB  
Swiss Association for  
the Protection of Small  
and Medium Sized  
Farmers, Berne  
**Herbert Karch**

VMI  
Institute for Research  
on Management of  
Associations and other  
Nonprofit-Organisations,  
Fribourg  
**Urs Bumbacher**

Individual Members  
**Elmar Ledergerber**  
**Serge Chappatte**  
**Vreni Müller-Hemmi**

**Elmar Ledergerber**  
President  
*Président*

**Ruedi Baumgartner**  
Vice-President  
*Vice-Président*

**Serge Chappatte**  
**Philippe Chauvie**  
**Anita Müller**  
**Vreni Müller-Hemmi**  
**Verena Wenger**



## Abbreviations *Abréviations*

AIM	Association Intercooperation Madagascar
ADRAO	Association pour le Développement de la Riziculture en Afrique de l'Ouest
BM	Banque Mondiale (WB)
BMELV	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CBO	Community Based Organisation
CIFOR	Center for International Forest Research
CINFO	Centre d'Information, de Conseil et de Formation, Bienne
DDC	Direction du Développement et de la Coopération (SDC)
DICA	Delegation of Intercooperation in the Andes
DfID	Department for International Development (British Government)
ETH	Swiss Federal Institute of Technology, Zurich
EU	European Union (UE)
FAO	Food and Agricultural Organisation of the United Nations
FIDA	Fonds International de Développement Agricole (IFAD)
FOEN	Federal Office of Environment and Nature (BAFU)
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HO	Head Office
IC	Intercooperation
ICIMOD	International Centre for Integrated Mountain Development
ICRAF	The International Centre for Research in Agroforestry
IFAD	International Fund for Agriculture Development (FIDA)
IGP	Indemnité de Gestion de Projet (PLE)
ILRI	International Livestock Research Institute
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
ITTO	International Timber Trade Organisation (OIBT)
IUCN	The International Union for Conservation of Nature
LED	Liechtensteinischer Entwicklungsdienst
MDP	Municipal Development Project, Bosnia
MINKA	Centro de Promoción y Solidaridad
NGO	Non-governmental organisation(s) ONG
NRM	Natural Resource Management
NSP	National Solidarity Programme Afghanistan
OIBT	Organisation Internationale des Bois Tropicaux (ITTO)
ONG	Organisation(s) non gouvernementale(s) NGO
PASOLAC	Programa de Agricultura Sostenible en Laderas de América Central
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation (DDC)
SECO	State Secretariat for Economic Affairs
SHA	Swiss Humanitarian Assistance
SHL	Swiss College of Agriculture, Zollikofen
SNV	Netherlands Development Organisation
UE	Union Européenne (EU)
UNDP	United Nations Development Programme (PNUD)
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change (CCNUCC)
UNFF	United Nations Forum on Forests
WB	World Bank (BM)

The photographic illustrations were taken by collaborators of Intercooperation  
*Les photos ont été prises par des collaborateurs/collaboratrices d'IC*

Cover / *Couverture* (Central America / *Amérique Centrale*): Ana Maria Rigüero

Afghanistan	p. 11
Albania	p. 21
Andes	p. 1, 23
Bangladesh	p. 24, 27
Bosnia and Herzegovina	p. 23
Central America	p. 15
India	p. 5
Kosovo	p. 22
Kyrgyzstan	p. 18
Madagascar	p. 26
Nepal	p. 13
Pakistan	p. 23
Sahel	p. 6, 17
Tanzania	p. 18
Ukraine	p. 20

Layout: Atelier Bundi, Boll  
Printing: Schaub+Rüedi Druck AG, Berne

© Intercooperation  
Swiss Foundation for Development and International Cooperation, Berne, June 2009

inter  
cooperation

Natural Resource Management  
Rural Economy  
Local Governance and Civil Society

Maulbeerstrasse 10  
P.O. Box 6724  
CH-3001 Berne, Switzerland

T +41 31 385 10 10  
F +41 31 385 10 09  
info@intercooperation.ch  
www.intercooperation.ch