

UNIVERSITE DU QUEBEC

LES DIFFERENTES MUTATIONS DE L'AIDE PUBLIQUE AU  
DEVELOPPEMENT ET LEURS INCIDENCES SUR LES PROJETS DE  
DEVELOPPEMENT : CAS DU BURKINA FASO

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUEBEC À RIMOUSKI

Comme exigence partielle

du programme de maîtrise en gestion de projet

PAR

KPIELLE ANSATO ZOÉ SOMÉ

Mars 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

*« La vie est un défi à relever, un bonheur à mériter, une aventure à tenter »*

(Mère Térésa)

## DÉDICACE

*A mes bien-aimés parents qui m'ont enseigné la persévérance en dépit des obstacles inhérents à toute vie humaine,*

*A mes frères et sœurs pour leur affection et leur soutien,*

*A mes chers enfants qui ont beaucoup souffert de mon absence à cause de mes études,*

*A vous tous, je voudrais dire merci. Recevez ce mémoire comme preuve de ma reconnaissance et de mon amour.*

## REMERCIEMENTS

La liste des personnes envers qui je suis très reconnaissante est sans fin.

Le présent travail n'aurait pu être possible sans la bonne volonté, la disponibilité et la parfaite collaboration de tous ceux qui ont été impliqués de quelque façon dans son élaboration.

Aussi, d'entrée de jeu, je tiens à dire merci à ceux qui, d'une manière ou d'une autre m'ont apporté leur soutien depuis le début de cette aventure qu'a été mon inscription à la maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR).

Merci à tous les directeurs et chefs de service des structures gouvernementales du Burkina Faso que j'ai eu la joie de rencontrer dans le cadre de mes enquêtes de terrain.

Merci au personnel des représentations résidentes des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) qui ont bien voulu partager avec moi leur opinion sur les questions liées à l'aide au développement.

Merci à tous les administrateurs et gestionnaires de projet qui ont pris de leur temps pour répondre à mon questionnaire.

Tout particulièrement, je tiens à remercier Monsieur Vincent T. DABILGOU Ministre de l'Habitat et de l'Urbanisme pour son soutien efficace et ses encouragements continus.

Merci à Monsieur Pierre Cadieux Directeur du Programme de Gestion de Projet pour les efforts qu'il fait pour favoriser aux étudiants inscrits au programme le bon déroulement de leurs études.

Enfin, à ceux à qui revient tous les mérites de ce travail, Monsieur Bruno Urli et Monsieur Farid Ben Hassel, mes directeurs de recherche, je voudrais adresser mes vifs remerciements et ma sincère reconnaissance. Vous avez cru en moi et n'avez cessé de m'encourager, me conseiller et me guider afin de parvenir aux présents résultats.

A tous ceux que je n'ai pu nommer mais qui ont toujours été là dans les bons moments comme dans les plus difficiles, je voudrais exprimer à nouveau ma profonde gratitude à laquelle je joins mon meilleur souvenir.

## RÉSUMÉ

L'aide publique au développement, manifestation d'une solidarité internationale ayant pour objectif d'aider les pays en développement à sortir de la misère, est dans une impasse. Après plus d'un demi-siècle d'intervention et plusieurs milliards consacrés à l'aide publique au développement, le constat est amer : malgré un foisonnement de méthodes et d'approches, le seuil de pauvreté a atteint des proportions inquiétantes.

Les acteurs du domaine de l'aide internationale s'accordent sur le fait qu'il y a problème ; les actions jusque là menées n'atteignent pas les résultats escomptés. Aussi, en ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, il s'est avéré indispensable d'adopter de nouvelles mesures afin de parvenir à une amélioration de la situation. De multiples forums sur l'efficacité de l'aide au développement se sont tenus et se tiennent encore depuis la fin des années 1990, et ont abouti à des engagements de la part des pays donateurs et des bénéficiaires. Ces forums se sont traduits par de multiples déclarations, dont la plus récente est la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement.

Les engagements pris dans le cadre de cette déclaration butent contre certains obstacles quant à leur traduction en actions concrètes pouvant conduire à des actions plus efficaces. En effet, il ne faut pas perdre de vue que tous les acteurs du monde de développement ont comme première mission la bonne gestion des fonds de la structure qu'ils représentent, mais surtout la défense de ses intérêts.

Dans ce contexte de grandes mutations, ce mémoire de recherche consiste à analyser les incidences des mutations sur les projets d'aide au développement qui, pendant plusieurs décennies ont été privilégiés comme formule la mieux appropriée pour aider les pays à tendre vers un développement durable.

Le Burkina Faso, cas pratique de notre étude, nous a révélé des avancées théoriques incontestables, mais qui, malheureusement, n'ont encore apporté aucun changement véritable dans les actions d'aide au développement et particulièrement celles des projets d'aide au développement.

Les détracteurs de l'aide soutiennent que l'aide au développement n'a pour unique résultat que l'entretien d'une corruption et d'un esprit d'assisté dans les pays qui en bénéficient. Le présent mémoire, se veut être une contribution à la réflexion portant sur l'efficacité des actions de développement.

Le travail ci après présenté soumet comme proposition à une amélioration des résultats, d'accorder un plus grand intérêt à une réelle implication des populations locales ; en leur donnant la possibilité de choisir les projets pour lesquels ils ont de plus grand intérêts parce que traduisant leurs besoins réels ; en lieu et place des estimations faites trop souvent sur les besoins des pauvres. Le Secrétaire Général des Nations Unies

Ban Ki-moon estime en effet que « Bien trop souvent, l'aide est d'avantage guidée par la politique que par les besoins, ce qui nuit à son efficacité ». Pourtant, les grandes théories économiques n'estiment-elles pas que toute action doit débiter par une identification des besoins ? Tout projet n'a-t-il pas comme but principal la satisfaction de besoins réels ?

La satisfaction des besoins des populations pourraient être plus efficacement obtenue à travers la réalisation de projets d'envergure raisonnable dont la gestion pourrait être confiée aux bénéficiaires eux-mêmes ou à des ONG qui connaissent mieux le milieu d'intervention et en qui les populations ont plus confiance.

Bien gérée, l'aide au développement doit effectivement susciter l'espoir d'un développement endogène qui profitera réellement à ceux qui en ont le plus besoin, à travers un soutien à des organisations de base crédibles.



## TABLE DES MATIERES

DÉDICACE .....	II
REMERCIEMENTS .....	III
RÉSUMÉ .....	V
TABLE DES MATIERES .....	IX
LISTE DES TABLEAUX .....	XIV
LISTE DES FIGURES .....	XIV
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	XVII
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE PREMIER : RECENSION DES ÉCRITS.....	4
<b>I.1 LE CONCEPT DE DEVELOPPEMENT .....</b>	<b>4</b>
I.1.1 DEFINITION .....	4
I.1.2 QUELQUES CONCEPTS INCLUANT LE DÉVELOPPEMENT .....	6
I.1.2.1 Le développement durable .....	6
I.1.2.2 Le développement intégré .....	8
I.1.2.3 Le développement participatif .....	10
I.1.3 ORIGINE DU CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL .....	11
<b>I.2 PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT .....</b>	<b>15</b>
I.2.1 LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT .....	15
I.2.1.1 Définitions .....	15
I.2.1.2 L’approche projet .....	19
I.2.1.3 Facteur de succès d’un projet de développement .....	20
I.2.1.4 Caractéristiques d’un projet de développement réussi .....	22
I.2.2 LES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT .....	23
I.2.2.1 Définition .....	23
I.2.2.2 L’approche programme .....	24
I.2.2.3 Facteurs de succès d’un programme .....	26
I.2.2.4 Caractéristiques d’un programme de développement réussi .....	27
I.2.3 ÉTUDE COMPARATIVE PROJET DE DÉVELOPPEMENT ET PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT .....	28

I.2.4 AVANTAGES ET LIMITES DES APPROCHES PROJET ET PROGRAMME .....	29
<b>I.3 ACTIONS RÉCENTES MENÉES DANS LE BUT DE RENDRE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT PLUS EFFICACE .....</b>	<b>31</b>
<b>I.4 LA DÉCLARATION DE PARIS SUR L'EFFICACITÉ DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT .....</b>	<b>34</b>
I.4.1 PRINCIPES DE LA DÉCLARATION DE PARIS.....	35
<b>I.5 L'ÉVALUATION DU SUCCÈS D'UN PROJET D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT .....</b>	<b>39</b>
I.5.1 CRITERES D'ÉVALUATION DE PROJET DE L'OCDE.....	40
I.5.2 LES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS DE PROJETS SELON SLEVIN ET PINTO (1986) .....	44
I.5.3 CONDITIONS DE RÉUSSITE DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT SELON L'UNION EUROPEENNE.....	46
 <b>CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	 <b>49</b>
 <b>II.1 PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>	 <b>49</b>
<b>II.2 QUESTION SPECIFIQUE .....</b>	<b>57</b>
<b>II.3 OBJECTIF DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>57</b>
<b>II.4 PROPOSITION DE RECHERCHE .....</b>	<b>58</b>
<b>II.5 METHODOLOGIE .....</b>	<b>59</b>
 <b>CHAPITRE III : ETUDE DE CAS .....</b>	 <b>76</b>
 <b>III.1 PRÉSENTATION DU BURKINA FASO.....</b>	 <b>76</b>
III.1.1 GÉNÉRALITÉS.....	77
III.1.2 DÉMOGRAPHIE ET GEOGRAPHIE .....	79
III.1.2.1 Population.....	79
III.1.2.2 Faune, Flore, Climat.....	80
III.1.3 HISTOIRE ET POLITIQUE .....	82
III.1.4 ECONOMIE .....	84
III.1.4.1 L'agriculture : .....	84
III.1.4.2 L'élevage .....	85
III.1.4.3 L'artisanat .....	86
III.1.4.5 Mines et industries.....	87
<b>III.2 PLAN DE DÉVELOPPEMENT DU BURKINA FASO.....</b>	<b>88</b>
<b>III.3 LES APD AU BURKINA FASO .....</b>	<b>90</b>
<b>III.4 APD ET APPUIS PROJETS AU BURKINA FASO.....</b>	<b>93</b>
<b>III.5 BUT DE L'ÉTUDE ET ANALYSE DES RESULTATS.....</b>	<b>95</b>
III.5.1 BUT DE L'ÉTUDE .....	95
III.5.2 ANALYSE DES RESULTATS .....	96
III.5.2.1 Présentation des échantillons.....	97
III.5.2.2 Les aspects liés aux facteurs de succès des projets/ programmes de développement	103
III.5.2.3 Les aspects liés à l'impact de la Déclarations de Paris sur la réalisation des projets de développement.....	120
<b>III.6 CONCLUSION/ RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>146</b>

CONCLUSION GENERALE .....	158
BIBLIOGRAPHIE.....	162
SITES INTERNET .....	165
ANNEXES .....	166
ANNEXE 1 : LES OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT .....	167
ANNEXE 2 : LA DÉCLARATION DE PARIS SUR L'EFFICACITÉ DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT	175
ANNEXE 3 : GRILLE D'ANALYSE DES DONNÉES .....	189
ANNEXE 4 : LISTE DES PARTENAIRES AU DÉVELOPPEMENT AU BURKINA FASO .....	197

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : ÉTUDE COMPARATIVE PROJET DE DÉVELOPPEMENT PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT .....	28
TABLEAU 2 : AVANTAGES ET LIMITES DES APPROCHES PROJETS ET PROGRAMMES .....	29
TABLEAU 3 : FACTEURS CONTRÔLABLES DE SUCCÈS DE PROJET SELON SLEVIN ET PINTO ....	44
TABLEAU 4 : FACTEURS NON CONTRÔLABLES DE SUCCÈS DE PROJET DE SLEVIN ET PINTO ...	45
TABLEAU 5 : PRÉSENTATION DES PERSONNES DE L'ADMINISTRATION RENCONTRÉES .....	62
TABLEAU 6 : PRÉSENTATION DES GESTIONNAIRES DE PROJETS RENCONTRÉS .....	63
TABLEAU 7 : PRÉSENTATION PERSONNES RENCONTRÉES RELEVANT DES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS .....	64
TABLEAU 8 : QUESTIONS D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES PROJETS .....	66
TABLEAU 9 : QUESTIONS ADRESSÉES AU PTF .....	67
TABLEAU 10 : QUESTIONS ADRESSÉES À L'ADMINISTRATION .....	69
TABLEAU 11 : QUESTIONS ADRESSÉES AUX GESTIONNAIRES DE PROJET .....	71
TABLEAU 12 : QUESTIONS ADRESSÉES AUX BÉNÉFICIAIRES .....	73
TABLEAU 13 : FICHE SYNOPTIQUE SUR LE BURKINA FASO .....	78
TABLEAU 14 : QUELQUES DONNÉES HISTORIQUES DU BURKINA FASO .....	82
TABLEAU 15 : ÉVOLUTION DE L'IMPORTANCE DE L'APD DANS L'ÉCONOMIE DU BURKINA FASO DE 2002 À 2006 .....	91
TABLEAU 16 : ÉVOLUTION DE L'APD DE 1997 À 2006 .....	91
TABLEAU 17 PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET FINANCEMENT DE PROJET; DÉMARCHE DE L'ADMINISTRATION .....	153
TABLEAU 18 PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET FINANCEMENT DE PROJET; DÉMARCHE BANQUE MONDIALE .....	154
TABLEAU 19 PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET FINANCEMENT DE PROJET; PROPOSITION D'UNE DÉMARCHE POUVANT PERMETTRE DE RÉALISER DES PROJETS QUI INTÉRESSENT LES BÉNÉFICIAIRES ET QUI POURRAIENT AVOIR UNE PLUS GRANDE PÉRENNITÉ .....	155

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : REPRÉSENTATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	7
FIGURE 2 : LE PROJET DE DÉVELOPPEMENT DANS SON ENVIRONNEMENT .....	18
FIGURE 3 : REPRÉSENTATION DE LA DÉCLARATION DE PARIS.....	36
FIGURE 5 : QUELQUES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT UE 2002	46
FIGURE 8 : LOCALISATION DU BURKINA FASO SUR LE CONTINENT AFRICAIN .....	76
FIGURE 9 : CARTE DU BURKINA FASO .....	77
FIGURE 10 : ÉVOLUTION DE L'APD AU BURKINA FASO DE 1997 À 2006 (EN DOLLARS US ET EN CFA).....	92
FIGURE 11 : RÉPARTITION DE L'AIDE PAR CATÉGORIE DE BAILLEURS DE FONDS DE 2003 À 2006 (EN MILLIONS DE DOLLARS) .....	93
FIGURE 12 : ÉVOLUTION DE L'APD PAR TYPE D'ASSISTANCE DE 2003 À 2006 (EN %).....	94
FIGURE 13 : ÉCHANTILLON TOTAL .....	98
FIGURE 14 : L'ÉCHANTILLON DE L'ADMINISTRATION .....	99
FIGURE 15 : L'ÉCHANTILLON DE PTF.....	99
FIGURE 16 : L'ÉCHANTILLON DES GESTIONNAIRES DE PROJETS .....	100
FIGURE 17 : REPRÉSENTATION DE L'IDÉE LES POLITIQUES NATIONALES SONT PRISES EN COMPTES .....	105
FIGURE 18 : REPRÉSENTATION DE L'IDÉE « LES BESOINS DES BÉNÉFICIAIRES SONT PRIS EN COMPTE » .....	105
FIGURE 19 : LES IDÉES « LE CSLP EST À L'INITIATIVE DES PTF » ET « LE POINT DE VUE DES PTF PRIME ».....	106
FIGURE 20 : CATÉGORISATION DES RÉPONSES SUR L'IDÉE « LE POINT DE VU DES PTF PRIME »	107
FIGURE 21 : PRISE EN COMPTE RÉELLE DES PRÉOCCUPATIONS DES BÉNÉFICIAIRES.....	108
FIGURE 22 : RÉPONSE PAR CATÉGORIE DE L'IDÉE « LES BESOINS RÉELS DES BÉNÉFICIAIRES SONT- ILS PRIS EN COMPTE? ».....	108
FIGURE 23 : REPRÉSENTATION DE L'IDÉE « LES TAUX DE DÉCAISSEMENT TENDENT À S'AMÉLIORER D'ANNÉE EN ANNÉE » .....	109
FIGURE 24 : REPRÉSENTATION DE L'IDÉE « LES RÉSULTATS SONT EN GÉNÉRAL ATTEINTS » ...	110
FIGURE 25 : L'IDÉE « LES RÉSULTATS SE SONT AMÉLIORÉS PAR CE QU'IL Y A PLUS DE SUIVI »	111

FIGURE 26 : L'IDÉE RELATIVE À LA PERSISTANCE DE LA MALE GOUVERNANCE, PAR CATÉGORIE DE RÉPONDANT .....	112
FIGURE 27 : L'IDÉE « LA QUALITÉ DES TRAVAUX N'EST PAS TOUJOURS À LA HAUTEUR DES ATTENTES » .....	113
FIGURE 28 : REPRÉSENTATION DE L'IDÉE « LES PERFORMANCES DES PROJETS SONT BONNES EN GÉNÉRAL » .....	114
FIGURE 29 : REPRÉSENTATION DE L'IDÉE « LA PERTE DE TEMPS AU DÉMARRAGE PERSISTE » ..	115
FIGURE 30 : REPRÉSENTATION DES AFFIRMATIONS EXPLIQUANT LA DIFFICULTÉ À ASSURER LA PÉRENNITÉ DES PROJETS .....	116
FIGURE 31 : RÉPARTITION DES RÉPONSES SUR LES IDÉES RELATIVES AUX DIFFICULTÉS À ASSURER LA PÉRENNITÉ AUX PROJETS .....	117
FIGURE 32 : L'IDÉE « IL N'Y A PAS D'ÉVALUATION FINALE SYSTÉMATIQUEMENT » .....	118
FIGURE 33 : RÉPONSES RELATIVES À L'ABSENCE D'ÉVALUATION DES PROJETS .....	119
FIGURE 34 : LES IDÉES PORTANT SUR LES CHANGEMENTS DANS LE DOMAINE DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT .....	122
FIGURE 35 : LES RÉPONSES FAVORABLES AUX IDÉES « LES ANCIENNES PRATIQUES PERDUES », « IL N'Y A PAS DE REMISES EN CAUSE DES ANCIENNES PROCÉDURES » .....	123
FIGURE 36 : LES IDÉES « ON CONSTATE UNE AUGMENTATION DES APPUIS BUDGÉTAIRES CHAQUE ANNÉE » « ON A DE MOINS EN MOINS D'ACTION ISOLÉE » « BEAUCOUP DE CADRE DE CONCERTATION ONT ÉTÉ CRÉES » .....	124
FIGURE 37 : RÉPONSES AUX IDÉES RELATIVES AUX CHANGEMENTS CONSTATÉS .....	125
FIGURE 38 : RÉPONSES RELATIVES À L'IDÉE « LES PROJETS PARACHUTÉS SONT DE PLUS EN PLUS RARE » .....	126
FIGURE 39 : RÉPONSES RELATIVES À L'IDÉE « LES PROJETS SONT DE PLUS EN PLUS DIFFICILES À PARACHUTER » .....	127
FIGURE 40 : OPINIONS SUR LES IDÉES « ON ASSOCIE LE MAXIMUM DE PERSONNE CONCERNÉES DANS LA PROGRAMMATION » « LA PLUPART DES PARTENAIRES SONT POUR UN ABANDON DES APPUIS PROJETS AU PROFIT DES APPUIS BUDGÉTAIRES » .....	128
FIGURE 41 : LES IDÉES « PLUS DE PERSONNES SONT ASSOCIÉS À LA PROGRAMMATION DES PROJETS » « LA PLUPART DES PARTENAIRES SONT POUR L'ABANDON DES APPUIS PROJETS AU PROFIT DES APPUIS BUDGÉTAIRES » .....	128
FIGURE 42 : LES IDÉES FAVORABLES À CE QUE PLUS DE RESPONSABILITÉ SOIT CONFIÉES À L'ADMINISTRATION .....	130

FIGURE 43 : LES IDÉES RELATIVES À LA RESPONSABILISATION DE L'ÉTAT À LA GESTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT .....	131
FIGURE 44 : L’AFFIRMATION, LE PROBLÈME DES APPUIS BUDGÉTAIRES EST LA RESPONSABILITÉ DES ÉTATS À ASSURER UNE BONNE GESTION.....	131
FIGURE 45 : L’AFFIRMATION, IL Y A UN TRAVAIL PRÉALABLE DE CONSCIENTISATION À FAIRE	132
FIGURE 46 :L’IDÉE « UN TRAVAIL DE CONSCIENTISATION DE L'ADMINISTRATION EST NÉCESSAIRE » PAR CATÉGORIE DE RÉPONDANT .....	133
FIGURE 47 : LES IDÉES « LES APPUIS PROJETS APPORTENT BEAUCOUP D'ARGENT » « LES APPUIS BUDGÉTAIRES CONTRIBUENT VRAIMENT AU DÉVELOPPEMENT » .....	134
FIGURE 48 : LES AFFIRMATIONS « IL Y A BEAUCOUP PLUS D'IMPLICATIONS ET D'ACTION DE PART ET D'AUTRE », « CHAQUE PARTIE À DES ENGAGEMENTS À TENIR ».....	136
FIGURE 49 : LES IDÉES « CHAQUE BAILLEUR EXIGE QUE L'ON PRENNE EN COMPTE SES PROCÉDURES » « IL Y A NÉCESSITÉ D'ÉLABORER DES PROCÉDURES QUI PRENNENT EN COMPTE CELLES DES UNS ET DES AUTRES » « UN PROBLÈME D'UNIFORMISATION DES PROCÉDURES SE POSE ».....	138
FIGURE 50 : L'IDÉE « CHAQUE BAILLEUR EXIGE QUE SES PROCÉDURES SOIENT PRISES EN COMPTE » PAR CATÉGORIE.....	139
FIGURE 51 : LES RÉPONSES RELATIVES À L'IDÉE « LES PARTENAIRES DOIVENT MIEUX CONNAÎTRE LES PROCÉDURES DE L'ÉTAT POUR MIEUX S'EN APPROPRIER ».....	140
FIGURE 52 : L'IDÉE « LES PARTENAIRES DOIVENT MIEUX CONNAÎTRE LES PROCÉDURES DE L'ÉTAT POUR MIEUX S'EN APPROPRIER » PAR CATÉGORIE.....	141
FIGURE 53 : L'IDÉE DE RÉTICENCE À L'UTILISATION DES TEXTES NATIONAUX .....	141
FIGURE 54 : LES RÉPONSES RELATIVE À L'IDÉE «AVEC LA DÉCLARATION DE PARIS IL Y A NÉCESSITÉ D'ADAPTER LES TEXTES AU CONTEXTE ACTUEL ».....	142
FIGURE 55 : L’AFFIRMATION « IL Y A BEAUCOUP PLUS D' ACTIONS CONCERTÉES AVEC LA DÉCLARATION DE PARIS ».....	142
FIGURE 56 : L'IDÉE, IL Y A DES PROBLÈMES DE DÉFINITION ET PLANIFICATION DES PRIORITÉS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT .....	143
FIGURE 57 : L'IDÉE D’ABSENCE D'ANALYSE EN TERMES DE RÉSULTATS .....	144
FIGURE 58 : L'IDÉE, IL N'Y A PAS D'ANALYSE EN TERMES DE RÉSULTAT .....	145

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>SIGLES</b>	<b>DENOMINATION</b>
ACDI	Agence Canadienne de Développement International
AFD	Agence Française de Développement
AID/IDA	Association Internationale de Développement
APD	Aide Publique au Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BADEA	Banque Arabe pour le Développement Économique en l'Afrique
BASD	Banque Asiatique pour le Développement
B.F.	Burkina Faso
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BID	Banque Inter Américaine de Développement
BID	Banque Islamique de Développement
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
BMD	Banque Multilatérale de Développement
CAD	Comité d'Aide au Développement
CCCI	Conseil Canadien pour la Coopération Internationale
CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
CFA	Communauté Financière d'Afrique
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DCB	Direction de la Coopération Bilatérale
DCE	Délégation de la Commission Européenne
DCMP	Direction Centrale des Marchés Publics
DCTM	Direction de la Coopération Technique et des Consultations Multipartenaires
DEP	Direction des Études et de la Planification



DGCOOP	Direction Générale de la Coopération
DGEP	Direction Générale de l'Économie et de la Planification
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DHD	Développement Humain Durable
DSP	Document de Stratégie par Pays
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FAO	Fonds des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FED	Fonds Européen de Développement
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FMI	Fonds Monétaire International
FNUAP/UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Coopération technique allemande)
IDH	Indice de Développement Humain
INSD	Institut National de la Statistique et de la Démographie
LIPDHD	Lettre d'Intention de Politique de Développement Humain Durable
MFB	Ministère des Finances et du Budget
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OSC	Organisation de la Société Civile
PAD	Projet d'aide au développement
PAS	Programme d'ajustement structurel
PDDEB	Plan Décennal de Développement de l'Enseignement de Base

PIB	Produit Intérieur Brut
PIP	Programme d'Investissement Publique
PMA	Pays les Moins Avancés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PTF	Partenaire Technique et Financier
RCD	Rapport sur la Coopération pour le Développement
STELA	Secrétariat Technique pour l'Efficacité de l'Aide
TBS	Taux Brut de Scolarisation
UE	Union Européenne
UEP	Unité d'Exécution de Projet
UA	Union Africaine
UDIHV	Union pour la Défense des Intérêts de la Haute volta
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation la science et la Culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UQAR	Université du Québec à Rimouski
USAID	Agence des États Unis pour le Développement International

## INTRODUCTION

Lorsque les dirigeants du monde entier se réunissent, les questions du développement des pays pauvres reviennent inévitablement à la table. Ces rencontres constituent effectivement de bonnes occasions de passer en revue les besoins de ces pays. En effet, au sortir de la seconde guerre mondiale, le monde occidental a découvert l'existence d'un troisième monde, différent du leur, qui avait besoin d'un apport de ressources supplémentaires pour faire face à ses besoins d'investissement. Ces apports devraient lui permettre non seulement de combler son retard sur le plan technologique, mais aussi de suppléer à une épargne nationale insuffisante. Ainsi, ont été expérimentés dans ces pays comme aide à leur développement, les aides alimentaires, les appuis techniques, les aides publiques au développement (APD), les projets d'aide au développement (PAD), les programmes d'ajustement structurel (PAS), les prêts, les dons, les subventions, les appuis budgétaires généraux et sectoriels.

Cependant, le développement est resté un rêve, un mythe aux objectifs qui, parfois s'éloignent les uns des autres, même si initialement le but principal était humaniste. Le concept a fait l'objet de plusieurs études depuis son apparition et, même si certains résultats sont considérés comme encourageants, malheureusement, la plupart des chercheurs s'accordent sur un échec global des différentes méthodes d'aide au développement appliquées jusque là.

Après un demi-siècle, l'expérience dans le domaine du développement est suffisamment riche de leçons, d'apprentissages et a permis de comprendre que les chemins du développement sont beaucoup plus complexes et pluriels qu'un mimétisme du Tiers-monde à l'égard du modèle européen de développement, et que le terme « aide au développement » mériterait d'être utilisé avec discernement et circonspection.

Aussi, « Une période de transition s'achève en Afrique. Elle s'était ouverte avec la démocratisation consécutive à la fin de la guerre froide, en 1989. Elle s'est refermée avec l'échec, sur fond de désastre social, des plans d'ajustement structurel et leur remplacement par de nouveaux programmes au début des années 2000. Les conséquences de ce tournant historique émergent lentement, et une nouvelle partie s'engage pour le continent »<sup>1</sup>.

Un nouveau consensus international sur les buts et principes de la coopération au développement semble être fait. « Le modèle intégré de développement, découlant de cette évolution du concept de développement, est axé sur un ensemble d'objectifs largement acceptés et reconnaît que le développement ne saurait passer par une voie unique »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Anne-Cécile Robert *LE MONDE DIPLOMATIQUE* Édition imprimée — novembre 2006 — pages 12 et 13

<sup>2</sup> *ACDI septembre (2002), - Le Canada contribue à un monde meilleur, Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace – page 1*

Ces dernières années, il a été beaucoup plus question de trouver un juste milieu qui tienne compte des dimensions politiques, économiques, sociales, institutionnelles, afin de garantir une plus grande intégration du développement.

Aussi, y a-t-il de cela seulement quelques années, à un rythme que bien peu de gens auraient cru, on a noté l'évolution d'une nouvelle approche qui est appuyée par un dynamisme international.

Avec ce vent nouveau qui souffle dans le domaine du développement international en ce début de 21<sup>ième</sup> siècle, quels peuvent être les changements intervenus dans la gestion des projets de développement, l'essor des pays pauvres ayant toujours été lié à la réalisation de projets « dits » de développement ?

Dans le cadre de notre étude, nous nous proposons, en nous penchant sur le cas spécifique du Burkina Faso, d'appréhender les changements et les adaptations intervenus dans la réalisation de ces projets.

Pour se faire, nous procéderons dans un premier temps, à la présentation de concepts et notions clés relatifs à l'objet de l'étude, puis succédera à cette partie la présentation de la problématique, de l'objectif et de la méthodologie adoptée, et pour finir nous traiterons du cas du Burkina Faso (B.F), qui nous permettra de mieux appréhender les changements intervenus ou en train de se mettre en place dans le domaine du développement international.

## CHAPITRE PREMIER : RECENSION DES ÉCRITS

### I.1 LE CONCEPT DE DEVELOPPEMENT

Comme développement international rime toujours avec projet, on ne peut parler de projet de développement sans au préalable définir et présenter l'historique et l'évolution de ce concept.

#### I.1.1 DEFINITION

Le dictionnaire Larousse 2005 (100<sup>ème</sup> édition), donne cette définition du développement : « Action de développer, ensemble de différents stades par lesquels un organisme, un être vivant passe pour atteindre sa maturité ».

La définition donnée pour le mot développer est : assurer la croissance de, donner toute son extension à, augmenter la puissance de.

D'un point de vue économique, le développement est l'action de faire croître, de progresser, de donner de l'ampleur au cours du temps. Ainsi, le développement économique peut-il être perçu comme une évolution positive constatée dans une zone géographique ou une population. Cette évolution consiste le plus souvent en un changement au niveau de la démographie, des techniques industrielles, de la situation sanitaire, de la culture; de sorte qu'il engendre l'enrichissement de la population et l'amélioration des conditions de vie. Par conséquent, le développement économique est souvent associé au progrès.

Cependant, il faut noter qu'un développement économique n'est jamais le résultat direct d'une opération simple ; il est plutôt la résultante d'un processus faisant appel à la durée, à la mise en tension de dynamiques multiples et en partie divergentes.

Le développement constitue en fait un « espace » d'interaction d'objectifs, de programmes, de valeurs et d'actions. Bref, le sujet de développement forme un champ de rencontre de tous les acteurs parfois avec des intérêts similaires ou complémentaires et d'autres fois avec des intérêts opposés et divergents. Ils sont nombreux, les responsables, les chercheurs et les acteurs à parler du développement. En effet, il est impossible de nier que la problématique de développement s'est amplifiée et préoccupe le monde entier. Par ailleurs, chacun perçoit ce mot - ce concept - selon sa conception et sa perception des choses. En réalité, ce « phénomène » a fait l'objet d'une succession de définitions et sa signification continue à évoluer. Cela a nécessité bien évidemment une évolution au niveau des approches et stratégies de ce développement.

La question des approches de développement est tellement complexe quelle constitue un carrefour des interventions de différents acteurs, un croisement de plusieurs logiques d'acteurs et une interférence de perceptions différentes de l'espace, du temps, du dimensionnement même du sujet et de sa problématique. Aussi, avec son évolution, de nombreux qualificatifs lui ont-ils été attribués.

Dans la suite de notre travail, nous essayerons de donner une explication de quelques concepts qui incluent la notion de développement.

## I.1.2 QUELQUES CONCEPTS INCLUANT LE DÉVELOPPEMENT

### *I.1.2.1 Le développement durable*

L'expression « développement durable » est une expression qui s'est répandue dans le monde au cours des années 90; elle fut utilisée pour la première fois en 1987 dans le rapport de la commission Brundtland, Commission mondiale sur l'environnement et le développement, instaurée par l'Assemblée Générale des Nations Unies.

Selon cette Commission, le « développement durable » (ou développement soutenable) est : « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de " besoins ", et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. »<sup>3</sup>

En somme, travailler pour un développement durable signifierait avant tout se préoccuper du bien-être de tous les êtres humains. Pour cela, il est primordial de réfléchir et d'agir afin de répondre aux besoins de tous, tout en veillant à assurer aux générations futures au moins autant de possibilités que celles que nous avons.

---

<sup>3</sup> *Rapport Brundtland, Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987*

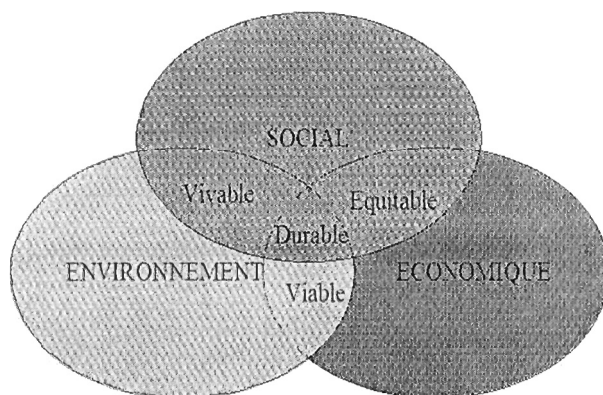


Parler donc de progrès dans le cadre du développement durable, signifie trouver des solutions aux problèmes des populations ayant trait :

- À l'économic (les machines, les bâtiments, les moyens financiers, etc.)
- Au social (la santé, la formation, la culture, la solidarité, etc.)
- À l'environnement (les ressources naturelles, la qualité de l'environnement, etc.)

Ces trois aspects, appelés aussi « composantes » du développement durable, interagissent les uns sur les autres.

*Figure 1 : Représentation du développement durable*



*Source : Wikipedia, Auteur, Johann Dréo*

Ainsi, le développement social subit une influence du développement économique qui, à son tour, a un impact sur l'environnement. Réciproquement, une certaine évolution de l'environnement a des conséquences économiques et sociales.

En somme, le développement durable cherche à solutionner entre autre les problèmes :

- de santé publique ;
- de pauvreté et d'exclusion sociale ;
- de vieillissement de la population ;
- de gestion des ressources naturelles ;
- de changements climatiques et d'usage des énergies propres ;
- de moyens de transport.

En anglais, pour traduire le développement durable on parle de «sustainable development» et ce serait un développement qui peut être soutenu ou maintenu sur une longue durée par tout le monde et partout dans le monde.

### *1.1.2.2 Le développement intégré*

Le développement intégré est un développement qui conjugue l'activité économique et la mobilisation sociale. Mais en quoi consiste-il précisément ? S'agit-il d'une intégration sur le plan territorial, notamment entre l'espace local et régional d'un

côté et les espaces national et même continental de l'autre? Quelles dimensions doit-on impliquer dans une vision globale du développement d'un milieu?

Le développement d'un milieu ne peut être que pleinement social, c'est-à-dire qu'il doit intégrer les diverses dimensions qui peuvent conduire les habitants et la communauté locale à la pleine citoyenneté.

Les quatre principes de développement intégré de la Banque Mondiale dans le cadre de sa stratégie de réduction de la pauvreté sont les suivants :

- Une stratégie de développement global et défini par une vision à long terme.
- Un programme de développement conçu par chaque pays et piloté en s'appuyant sur la participation des citoyens.
- Une collaboration des gouvernements, des bailleurs de fond, de la société civile, du secteur privé et des autres parties prenantes, sous la direction des pays bénéficiaires, pour mener à bien les stratégies de développement.
- Un bilan des activités de développement fondé sur des résultats mesurables.

En somme, il est inutile de penser le développement intégré sans la participation réelle de la population locale, participation qui passe par les organisations que cette dernière s'est données et qu'elle contrôle.

### *1.1.2.3 Le développement participatif*

Le développement participatif est une forme de développement qui est basé sur le principe de l'approche participative, ce qui lui vaut souvent l'appellation « participation du peuple ». En effet, il est un processus qui consiste pour les individus à jouer un rôle actif et déterminant dans l'élaboration des décisions qui doivent avoir une incidence sur leur vie.

Il n'est pas toujours aisé d'amener la population à participer, mais les avantages qui en découlent valent bien les efforts que cela peut nécessiter. En effet, l'objectif et les résultats des réalisations ont beaucoup plus de chances de correspondre aux attentes et aux réalités, car les compétences locales sont mises à contribution ; d'où une plus grande chance que les principaux bénéficiaires s'approprient les activités menées. Cette participation peut faciliter le transfert de connaissances et favoriser une plus grande répartition de l'autorité entre les individus et entre les collectivités. L'Organisation de Coopération et de Développement (OCDE) (1989) précise que : « le développement participatif suppose davantage de démocratie, un plus grand rôle pour les organisations locales, une plus grande autonomie administrative, le respect des droits de la personne humaine, y compris les systèmes juridiques efficaces et accessibles »<sup>4</sup>

Ce concept est apparu dans les pays d'Afrique dans les années 1970 et découle du constat des limites des stratégies appliquées durant deux décennies après la période

---

<sup>4</sup> Cité par YODA Blaise (2004) - *Montage et gestion participative des projets de développement rural : outils et méthodes d'intervention* – page 15

coloniale. En effet, la stratégie de développement appliquée après la période post coloniale ne laissait aucune place à la participation des populations au processus de prise de décision.

La participation à l'exercice du pouvoir est l'élément clé du développement participatif ce que Muller reprend dans cette citation (1992) « le seul moyen de réussir une politique c'est d'en confier la réalisation à ceux qui ont intérêt qu'elle réussisse »<sup>5</sup>.

Cependant, l'histoire du développement en Afrique montre que les plans de développement étaient élaborés sans tenir compte de la participation des principaux bénéficiaires.

### **I.1.3 ORIGINE DU CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL**

Plusieurs auteurs ont retracé les sources et les origines du développement international. Cependant, la plupart des écrits s'accordent sur le fait que la source du concept de développement est dans la tradition judéo-chrétienne, singulièrement dans le récit de la Genèse où Dieu, le Créateur donne pouvoir à l'homme de dominer la création; Aussi, l'élan des navigateurs européens dans leur mission de civilisation et de rédemption dans le reste du monde s'explique par le fait qu'ils se croyaient alors investis d'une telle mission.

---

<sup>5</sup> Cité par YODA Blaise (2004) - *Montage et gestion participative des projets de développement rural : outils et méthodes d'intervention* – page 15

Même si l'antiquité a marqué un moment important dans l'évolution du vocable de développement, à partir du 18<sup>ième</sup> siècle, le siècle des Lumières, remarquablement fertile en inventions et en découvertes de toutes sortes, fait prendre un nouvel envol à la notion de développement. À la question de perfection, qui renvoie plus à l'individualisme, succède la notion de progrès à connotation plus technique et sociale. L'homme se détache alors de ses conceptions religieuses pour penser le monde et mettre à profit les ressources que la nature met à sa disposition. Désormais, le progrès est un but en soi et l'histoire de l'Amérique du Nord et de l'Europe sera marquée par cette idéologie jusqu'à la fin des années 1970.

En 1968, les premiers dictionnaires d'économie de langue française font mention du terme développement, chose confirmant l'apparition récente de ce terme dans l'univers économique. Il signifie alors « niveau de vie élevé et accès au bien être pour tous »<sup>6</sup> et désigne l'accroissement quantitatif de la richesse d'un pays, ce qui fait du Produit Intérieur Brut (PIB) son étalon de mesure.

Pourtant, dans l'entre deux guerres, la connotation de développement est beaucoup plus politique et sociale qu'économiste. En effet, dans le pacte de la Société Des Nations (SDN) adopté en 1919<sup>7</sup> et fortement influencé par le président américain Wilson Woodrow, les peuples « développés » entendus au sens de « civilisés » sont investis d'une mission de civilisation à titre de tuteurs envers les pays qui le sont moins.

---

<sup>6</sup> *Serge Latouche (1988). Op. cit., p.54*

<sup>7</sup> *Guy Noël - Le développement international et la gestion de projet – p.10*

Au sortir de la deuxième guerre mondiale, après une période de suspension de la mission civilisatrice de l'Occident et précisément en juillet 1944, dans une ville du New Jersey, les accords de Bretton Woods sont conclus par les alliés vainqueurs de l'Allemagne. Ces accords scellent la création du Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement, (BIRD) aujourd'hui connue sous le nom de la Banque Mondiale.

La grande idée du développement est reprise par la suite le 26 juin 1945 par la signature par 52 pays développés de la Charte des Nations Unies, à San Francisco. Il est bon de préciser qu'aucun pays du Tiers monde ne figurait parmi les signataires.

En plus de cette grande idée de développement, ce document fait également mention des conditions de stabilité, de bien être, du respect du principe de l'égalité des droits des peuples et de leur droit à disposer d'eux-mêmes, d'amitié et de coopération entre les pays.

Afin de réaliser cette coopération internationale, des agences spécialisées ont été créés, on pourrait citer : le PNUD, l'ONUDI, l'UNESCO, l'UNICEF, La FAO, l'OMS, l'OACI et bien d'autres.

A l'époque où s'affrontaient le monde capitaliste occidental et le monde totalitariste communiste oriental, de nouveaux pays devenus indépendants accédaient à l'échiquier mondial, et le mouvement des pays non alignés prenait naissance à Bandoung en Indonésie en 1955 consacrant ainsi l'existence d'un Troisième monde. L'ONU passe alors de 52 membres en 1945 à 121 en 1965. Cependant, ce Troisième monde joue plutôt un rôle de balancier entre les deux autres. Dans ce contexte, l'aide au

développement devient un moyen pour les pays développés d'élargir leur zone d'influence à l'international par des prêts ou des dons. Aussi, on pensait qu'en mettant les moyens qu'il fallait, le retard des pays pauvres devait s'estomper. Par conséquent, avec la décennie du développement décrétée par l'ONU dans les années 1960, les pays occidentaux et le Japon se dotent d'organismes de développement; c'est le cas de l'United States Agency for International Développement (USAID), du Ministère français de la Coopération, de l'agence de coopération allemande (GTZ) de l'Agence Canadienne de Développement international (ACDI) etc. De même, on assiste à la création de banques régionales de développement pour financer les projets de développement. On pourrait citer la Banque Interaméricaine de Développement (BID), la Banque Africaine de Développement (BAD) la Banque Asiatique de Développement (BASD).

Dès 1948, en vue de financer leur développement, les pays du Tiers monde bénéficient des premiers prêts de la Banque Mondiale. En outre, en vue d'octroyer des prêts à des conditions extrêmement favorables, la Banque mondiale crée l'Association Internationale de Développement (AID). Parallèlement, dans le sillage des institutions publiques, on note la naissance des Organisations Non Gouvernementales (ONG). Depuis leurs créations et jusqu'à nos jours, ces différentes institutions se disputent le financement des actions de développement en Afrique.



## **I.2 PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT**

Le souci majeur des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) est de fournir une aide efficace. Cependant, les moyens pour y parvenir sont parfois divergents. En effet, certains optent pour une approche projet, pendant que d'autres donnent la priorité à l'approche programme. Qu'en est-il de ces deux concepts qui, dans le fond ont les mêmes principes tout en restant différents ?

### **I.2.1 LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT**

#### ***1.2.1.1 Définitions***

Un projet est, selon Cleland et King (1983) « un effort complexe pour atteindre un objectif spécifique, devant respecter un échéancier et un budget, et qui, typiquement, franchit des frontières organisationnelles, est unique et en général non répétitif dans l'organisation »<sup>8</sup>.

Dans le même ordre d'idée, la commission Européenne (2001) définit le projet comme « une série d'activités avec des objectifs précis, conçus pour produire des résultats spécifiques dans un délais donné »<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> <http://www.enap.quebec.ca/didactheque/html-fra/outils/informateur/gestion-projet/gp-definition.htm>

<sup>9</sup> Cité par YODA Blaise (2004) dans – Montage et gestion participative des projets de développement rural : outils et méthodes d'intervention -

Partant de ces définitions du concept de projet, on retient que quelle que soit sa nature, la réalisation d'un projet peut être conceptualisée par les dimensions suivantes :

- Une première, technique qui prend en compte les préoccupations relatives au livrable du projet,
- Une deuxième qui prend en compte les préoccupations relatives au temps requis pour réaliser le projet,
- Et, enfin, la dernière qui prend en compte les préoccupations relatives aux efforts monétaires à consentir pour réaliser le projet.

Ces dimensions du projet sont celles sur lesquelles on se base généralement pour juger de la réussite d'un projet. Cependant cette vision s'avère simpliste, car elle ne prend pas en compte un environnement de plus en plus complexe, au sein duquel le projet évolue et avec lequel il est constamment en interaction.

Une autre vision du projet est celle de percevoir le projet comme un outil de management stratégique. En effet, une organisation qui souhaite se développer adopte un plan de management stratégique qui lui permet de dégager un certain nombre de projets qui modifieront l'organisation. Aussi, peut-on dire : « un projet est une combinaison de ressources organisationnelles réunies pour créer quelque chose qui n'existait pas auparavant, et qui fournira une possibilité dans la conception et l'implantation des stratégies organisationnelles » Cleland (1990)<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.enap.uquebec.ca/didactheque/html-fra/outils/informateur/gestion-projet/gp-def-manstrat.htm>

Étant donné qu'ils apportent le changement dans une organisation, on perçoit souvent tous les projets comme des projets de développement. Cependant, on utilise l'expression « projet de développement » pour désigner d'une manière particulière les projets réalisés dans les pays en développement avec l'assistance de pays mieux nantis économiquement ou avec l'appui d'organisations multilatérales.

L'idée des appuis au développement des pays pauvres par le financement de projet a été l'œuvre des acteurs des premiers plans de développement internationaux qui avaient la volonté de relever les défis du développement en fondant leurs espoirs sur ces projets. Ainsi, « de l'aide alimentaire des pays de l'abondance aux pays de la faim, est-on passé très rapidement à un mouvement plus profond, plus noble et réfléchi qu'il est intéressant de résumer par le proverbe confucéen : si tu donnes à quelqu'un un poisson, il mangera un jour ; si tu lui apprends à pêcher, il mangera toute sa vie ». <sup>11</sup>

Depuis cette période, souligne Boutinet (1990)

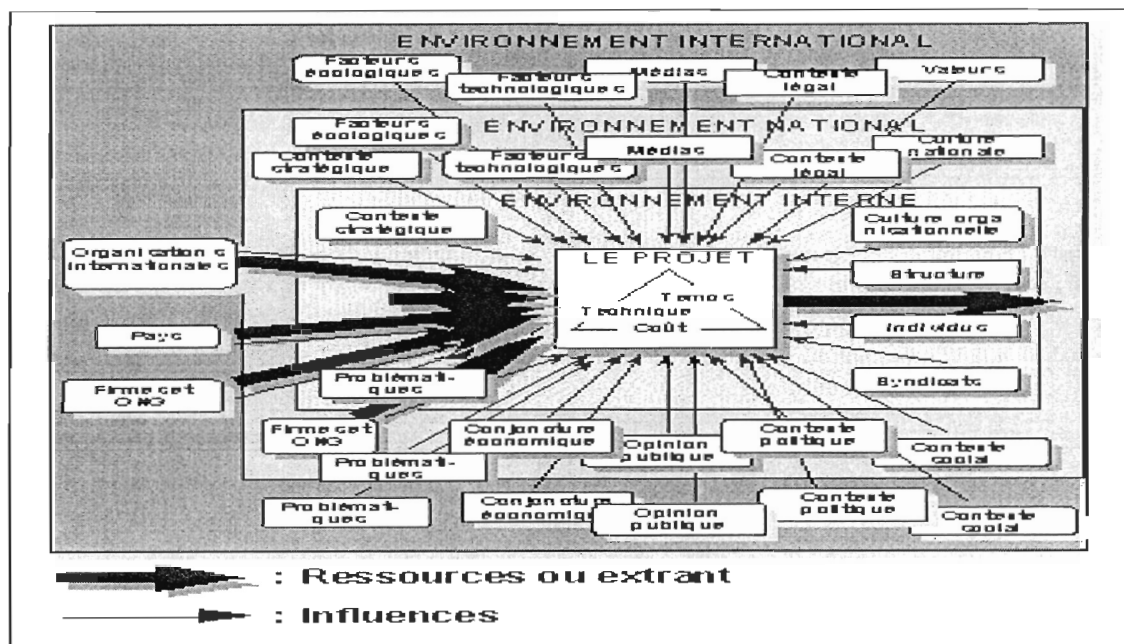
« Le projet de développement s'inscrit d'emblée sur la scène régionale ou internationale. Il s'agit d'un projet impliquant la collaboration de plusieurs instances, États ou organismes privés originaires de ces États. Cette collaboration vise à un transfert de richesses : transfert de capitaux dans un projet financier, transfert de compétences dans un projet d'assistance... Ce transfert cherche à venir en aide à un pays, une région, un village [...]. En fait un tel projet concerne principalement l'aide que certains pays industrialisés de l'hémisphère Nord entendent apporter aux pays à l'économie précaire de l'hémisphère Sud [...] <sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> De Solages, 1992, p.25, cité dans *La gestion des projets d'aide au développement, Perspective Afrique Vol.1, no.2005, page 130*

<sup>12</sup> Yves Poulin - *L'Informateur, les cahiers didactiques en management public* - <http://www.enap.quebec.ca/didactheque/html-fra/outils/informateur/gestion-projet/gp-def-dev.htm>

Figure 2 : Le projet de développement dans son environnement



Source : Yves Poulin - L'Informateur, les cahiers didactiques en management public - <http://www.enap.quebec.ca/didactique/html-fra/outils/informateur/gestion-projet/gp-def-dev.htm>

Bien que les premières aides aux pays en développement remontent aux années 1950, l'aide au développement a effectivement enregistré une croissance rapide dans les années 1970 et a connu plusieurs formes, dont les dernières en date sont les programmes d'ajustement structurel des années 1980 et depuis les années 1990 les appuis budgétaires.

#### *1.2.1.2 L'approche projet*

L'approche projet est une approche qui impose des modes de fonctionnement spécifiques ; elle met beaucoup l'accent sur les objectifs des projets en vue d'en garantir l'atteinte à l'aide des moyens mis à sa disposition.

En management stratégique, manager par projet c'est manager les changements et les ruptures de l'organisation ; c'est se donner les moyens d'évoluer et la chance de réussir le changement ; c'est une recherche de performance optimale ; c'est enfin un processus qui fait appel à des savoir faire de tout genre ; notamment techniques, organisationnels, de management, de relations interpersonnelles. Manager par projet suppose une implication de tous les acteurs.

Dans le domaine du développement international, selon YODA Blaise (2004), l'approche projet est une approche qui privilégie des actions ciblées, localisées avec des résultats quantifiables (en particulier la viabilité financière et économique) et une échéance tout en évitant le contrôle exclusif par les services de l'administration.

Cette approche, couramment utilisée pour financer le développement sous l'appellation aide projet est définie par l'Agence Française de Développement (AFD) comme étant : « un concours octroyé à un État, un établissement public ou à une structure privée. Les fonds sont généralement non fongibles et n'empruntent pas les procédures budgétaires nationales, la traçabilité est facile et le contrôle de la dépense s'effectue a priori »<sup>13</sup>

### *1.2.1.3 Facteur de succès d'un projet de développement*

L'approche projet est une approche couramment utilisée dans le domaine de l'aide internationale, cependant de nombreuses études ont révélé un grand nombre de problèmes qui nuisent très souvent à la réussite des projets des pays en voie de développement. Afin d'y remédier Conyers et Kaul (1992) trouvent en ces éléments, la clé du succès des projets de développement :

- L'environnement du projet :

Un environnement politique national et local favorable au développement

Un leadership local imputable, engagé, imaginatif et stable ;

Une expérience de l'autonomie locale.

---

<sup>13</sup> <http://www.afd.fr/jahia/Jahia/site/myjahiasite/lang/fr/ApprocheProgramme>

- Les caractéristiques du projet :

L'implication des bénéficiaires

L'utilisation des ressources locales ;

La culture organisationnelle.

- L'émergence du projet :

Le mode d'entrée du projet dans la communauté ;

La taille du projet (début modeste et croissance éventuelle).

- L'organisation et la gestion du projet :

Un objectif clair

Une flexibilité ;

Une autonomie et imputabilité

Une approche basée sur l'apprentissage

Un développement du leadership et des ressources humaines.

Une bonne maîtrise de ces facteurs devrait permettre une meilleure réalisation de ces projets et un meilleur résultat du processus de développement.

#### *1.2.1.4 Caractéristiques d'un projet de développement réussi*

Le but d'un projet de développement est de contribuer au développement d'un pays en contribuant à l'amélioration des indices qui permettent de mesurer le niveau de développement de ce pays. Par conséquent, afin que l'on dise d'un projet de développement qu'il a été une réussite, il doit répondre aux caractéristiques suivantes :

- Atteindre les résultats du projet conformément aux spécifications techniques du document de projet, dans le respect des délais d'exécution prévus,
- Avoir obtenu une validation et acceptation des résultats du projet par les principaux bénéficiaires,
- Satisfaire les différentes parties prenantes au projet,
- Intégrer les résultats du projet au sein de l'organisation et contribuer à l'atteinte des buts de l'organisation de même qu'au bien être de la communauté, de la région et du pays,
- Assurer à la communauté, à la région et au pays une meilleure situation pour l'avenir,
- Avoir une pérennité des résultats même après le retrait de l'aide.



L'approche projet a connu ses temps de gloire, mais de nos jours bon nombre de bailleurs de fonds reconnaissent son inefficacité. Aussi « le déclin de l'approche projet, jugée trop inefficace (appropriation par le pays bénéficiaire faible, fragmentation excessive des projets, coûts de gestion élevés...) s'accompagne d'un recours croissant à l'approche programme, qui tend aujourd'hui à devenir la nouvelle modalité phare de mise en œuvre de l'aide au développement »<sup>14</sup>. Modalité qui se traduit par des appuis budgétaires appelés aussi appuis programmes aux pays en développement.

## **1.2.2 LES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT**

### ***1.2.2.1 Définition***

Le concept de programme peut être défini de plusieurs manières ; cependant nous avons choisi celles qui se rapportent le mieux à l'objet de notre étude.

Aussi, une définition générale couramment utilisée est celle qui définit le concept de programme comme une suite d'actions que l'on se propose d'accomplir pour atteindre un objectif global.

---

<sup>14</sup> <http://www.afd.fr/jahia/Jahia/site/myjahiasite/lang/fr/ApprocheProgramme>

Par contre, dans le domaine de la gestion de projet, « un programme est un ensemble de projets concourant à un même objectif, organisé transversalement dans une entreprise ou un organisme en général »<sup>15</sup>.

Dans le domaine du développement, se référant à la Commission Européenne (2001), on pourrait définir le programme de développement comme « une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun au niveau sectoriel, national ou international ».

En résumé, on pourrait dire qu'un programme est un grand axe de développement subdivisé en un ensemble cohérent d'interventions impliquant différents secteurs.

#### *1.2.2.2 L'approche programme*

« L'expression "approche programme" n'est pas nouvelle dans le cadre du système des Nations Unies pour le développement. Comme d'autres organismes de développement, le Programme de Nations Unies pour le Développement (PNUD) reconnaît que l'approche du développement axée sur les projets n'a pas toujours débouché sur les niveaux de développement soutenu escomptés. Une des principales raisons est que la réalisation des objectifs de développement s'effectuait en mettant en œuvre des projets autonomes visant à répondre à des besoins de développement

---

<sup>15</sup> <http://www.afd.fr/jahia/Jahia/site/myjahiasite/lang/fr/ApprocheProgramme>

particuliers. Fréquemment, l'intégration de ces projets aux grands objectifs nationaux était minimale. Dans de tels cas, l'approche axée sur les projets se prêtait trop aisément aux priorités de développement des partenaires internationaux - souvent aux dépens des plans nationaux de développement conçus de façon autonome ».

L'approche programme semble favoriser un meilleur partenariat dans le domaine du développement international parce qu'il permet aux donateurs d'apporter des appuis à un ou plusieurs éléments d'un programme cadre national sous la conduite du gouvernement du pays bénéficiaire en tenant compte de leurs avantages comparatifs ; en outre, il encourage une intégration des ressources nationale et extérieure en vue de répondre aux priorités du pays. À cet effet, l'AFD trouve que « l'approche programme est une manière de s'engager dans la coopération, un cadre de relations entre les bailleurs et les bénéficiaires. C'est un moyen privilégié pour mettre en œuvre les principes de *la déclaration de Paris* concernant les critères d'une démarche efficace de fourniture de l'aide »<sup>16</sup>.

En quoi consiste alors réellement l'approche programme ?

Selon le PNUD (1997) « L'approche programme est un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif. L'approche programme est bien plus qu'un simple moyen de réunir des projets exécutés en un lieu donné dans un "programme", c'est une approche logique qui intègre les processus de la

---

<sup>16</sup> <http://www.afd.fr/jahia/Jahia/site/myjahiasite/lang/fr/ApprocheProgramme>

planification et de la gestion, aux niveaux macro-économique, méso-économique et micro-économique de tout effort de développement national »<sup>17</sup>.

### *1.2.2.3 Facteurs de succès d'un programme*

D'une manière générale il a été constaté que les résultats de l'approche programme sont bien meilleurs lorsqu'il existe déjà un programme cadre national, bien articulé élaboré par les autorités nationales.

Les facteurs clé de succès de cette approche du point de vue de l'Agence Française de Développement (AFD) sont :

- L'assurance que le pays bénéficiaire possède une stratégie nationale de développement (souvent matérialisée par le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP)) accompagnée de politiques sectorielles cohérentes dont la faisabilité financière est exprimée dans le Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT).
- Les capacités institutionnelles du pays à mettre en œuvre la politique sectorielle. Les actions de renforcement de capacité peuvent alors permettre une meilleure gestion du programme.
- L'engagement des bailleurs de fonds à fournir une aide prévisible et stable.

---

<sup>17</sup> [http://www.unesco.org/education/educprog/erd/french/gen/appro\\_progf.html](http://www.unesco.org/education/educprog/erd/french/gen/appro_progf.html)

- Les revues sectorielles, menées conjointement avec les bailleurs de fonds et les ministères concernés, permettent de suivre les résultats.
- Le suivi des résultats nécessite un système d'information fiable jusqu'au niveau déconcentré et la mise en place d'un ensemble d'indicateurs.
- Une entente entre les bailleurs et la bonne réalisation des principes d'harmonisation de l'aide.

Il faut toutefois noter que l'absence d'un ou plusieurs de ces facteurs peut jouer sur l'efficacité de l'approche.

#### *1.2.2.4 Caractéristiques d'un programme de développement réussi*

Un programme de développement réussi se traduit par la réussite du plan de développement adopté par le pays. Ce programme, qu'on appelle souvent un programme-cadre national est un ensemble cohérent de politiques, de stratégies, d'activités et d'investissements interdépendants visant à réaliser un objectif ou un ensemble d'objectifs nationaux définis, dans le cadre d'un calendrier précis. Il est généralement représenté par un document officiel du gouvernement qui décrit toutes les ressources nécessaires (investissements financiers, techniques, institutionnels et humains à partir de sources nationales et extérieures), ainsi que des arrangements de mise en œuvre et de gestion. La propriété nationale du programme-cadre, qui reflète les priorités et l'appui du pays, est cruciale pour la réussite de son application et la participation des

partenaires internationaux. Il importe qu'un tel cadre soit dynamique afin que des changements puissent être introduits au fur et à mesure que le programme évolue.

La réussite du programme de développement suppose l'atteinte des objectifs généraux de ce plan.

### I.2.3 ÉTUDE COMPARATIVE PROJET DE DÉVELOPPEMENT ET PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT

*Tableau 1 : Étude comparative projet de développement programme de développement*

	<b>PROJETS</b>	<b>PROGRAMMES</b>
<b>OBJECTIFS</b>	Les objectifs des projets sont plus précis et ont trait à un secteur donné ; en général, ils sont de nature quantitative et opérationnelle	Les objectifs des programmes sont généralement qualitatifs et s'inscrivent dans le cadre d'objectifs nationaux de développement
<b>TEMPS</b>	Délimité dans le temps, concerne le court et moyen terme	Plus étendu dans le temps, relatif au long terme
<b>COÛT</b>	Enveloppe budgétaire moins importante, intervention généralement d'un nombre limité de bailleurs de fonds. Financé sous forme d'appui projet	Nécessite une enveloppe budgétaire plus importante, étant d'une plus grande envergure ; Plusieurs bailleurs de fonds y interviennent. Financés sous forme d'appui programme encore appelé appui budgétaire
	<b>PROJETS</b>	<b>PROGRAMMES</b>
<b>DOMAINE D'APPLICATION/ CHAMP D'ACTION</b>	Restreint, localisé	Plus vaste, concerne généralement un secteur économique, une région ou une nation

<b>INTÉGRATION</b>	Moins efficace, disparité des actions	Favorise une plus grande intégration, en ce sens qu'une interaction entre les différents projets du programme sont faciles
<b>INTERVENANTS</b>	Nombre de correspondants et intervenants plus limité	Répartition des correspondants et des intervenants
<b>IMPLICATION DES BÉNÉFICIAIRES</b>	Facilité d'implication des bénéficiaires à cause de ses actions plus ciblées	Gestion généralement centralisée à un niveau plus élevé de l'administration
<b>IMPACTS</b>	Généralement restreints à un domaine précis. Limité dans le temps	Disparates, variables, imprévisibles, aléatoire, dans chaque domaine. Favorise la création d'impacts pour un long terme

#### I.2.4 AVANTAGES ET LIMITES DES APPROCHES PROJET ET PROGRAMME

*Tableau 2 : Avantages et limites des approches projets et programmes*

	<b>PROJET</b>	<b>PROGRAMME</b>
<b>AVANTAGES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puissant instrument pour rationaliser et améliorer le processus d'investissement</li> <li>- Permet d'établir un cadre et un déroulement logique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- méthode intégrée pour faire face aux problèmes de développement</li> <li>- favorise une meilleure concertation des acteurs locaux du développement</li> </ul>

	où on peut recueillir et analyser des données, établir des priorités d'investissement, envisager plusieurs options pour le projet et élaborer des questions de politique sectorielle <sup>18</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité d'un programme de développement plus intégré autour duquel tous les partenaires techniques et financiers s'accordent</li> <li>- Harmonisation des appuis dans le processus de développement</li> <li>- Plus grande appropriation du processus de développement par les autorités nationales</li> </ul>
	<b>PROJET</b>	<b>PROGRAMME</b>
<b>LIMITES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie des projets, objectif limité à des besoins de développement particuliers</li> <li>- Intégration aux objectifs nationaux limités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessite une certaine rigueur dans la planification</li> <li>- Dépend de la disponibilité de données qualitatives et quantitatives</li> <li>- Dépend d'une très bonne estimation, qui malheureusement est sujette à des erreurs humaines</li> <li>- Nécessite des habilités à faire des analyses de valeurs et un suivi de la mise en œuvre</li> </ul>

<sup>18</sup> YODA Blaise., (2004) - Montage et gestion participative des projets de développement Rural : Outils et méthodes d'intervention



### **I.3 ACTIONS RÉCENTES MENÉES DANS LE BUT DE RENDRE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT PLUS EFFICACE**

L'efficacité de l'aide au développement et de ses projets et programmes est une préoccupation de tous les acteurs du monde du développement ; aussi plusieurs auteurs ont écrit sur la question, certain allant jusqu'à affirmer que l'aide au développement : « ...n'a jamais eu qu'une destination : le puits sans fond des projets inutiles et des malversations »<sup>19</sup>.

Cependant, depuis quelques années on note des initiatives aussi bien de la part des pays bénéficiaires que des PTF, dont le but principal est de rendre l'aide au développement plus efficace afin de contribuer à un développement durable réel.

Comme initiatives, on pourrait citer :

- L'initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE), qui est une initiative lancée par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI), avec pour objectif de rendre soutenable la dette des pays pauvres très endettés afin de leur permettre de redéployer les dépenses publiques vers des secteurs sociaux, mais aussi de créer des conditions favorables à une croissance économique; ceci, avec pour objectif principal de reconstituer la capacité productive des pays traités, dans une logique de développement durable. Lancée en 1996, elle a été

---

<sup>19</sup> Severino et Charnoz, 2004, p.77 ; Cité par Lavagnon A. Ika dans le Succès des projets : La perspective des agences d'aide au développement

renforcée en 1999. À cette période, sont mis en place toujours par la Banque Mondiale (BM) et le FMI les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DRSP) dont l'objectif est de mettre en place des stratégies de réduction de la pauvreté conduites par les pays. Ces DRSP forment la base des opérations de prêts concessionnels et d'allègement de dette du FMI et de la Banque mondiale dans le cadre de l'Initiative en faveur des pays très endettés (PPTE).

- Le sommet du millénaire des Nations Unies en 2000, qui voit la définition d'un ensemble d'objectifs appelés objectifs du millénaire pour le développement, qui visent à lutter contre la pauvreté, la faim, la maladie, l'analphabétisme, la dégradation de l'environnement et la discrimination à l'égard des femmes et ce, à l'horizon 2015.
- Le lancement du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique NEPAD en 2001 dans le cadre de la réforme de l'organisation de l'Unité africaine, devient par la suite l'outil privilégié de l'Unité Africaine.

« Le NEPAD se présente en effet comme un outil devant faciliter la réalisation des objectifs fixés par la Charte de l'UA parmi lesquels on retrouve notamment la nécessité "de créer les conditions appropriées

permettant au continent de jouer le rôle qui est le sien dans l'économie mondiale »<sup>20</sup>.

Le NEPAD a été accueilli plutôt favorablement malgré le scepticisme entretenu par les faux départs et les échecs des politiques de développement des pays.

Cependant « il existe aujourd'hui un consensus au niveau international pour considérer le NEPAD comme un processus devant conduire à un renouvellement de la démarche du développement de l'Afrique »<sup>21</sup>.

La volonté du NEPAD est de mettre en valeur une démarche d'appropriation par l'Afrique de son développement.

- La Conférence de Monterrey tenue en 2002, le Forum de haut niveau de Rome sur l'harmonisation en 2003 et la Table ronde de Marrakech sur la gestion axée sur les résultats (2004), ont été des rencontres décisives ayant permis d'aboutir à un consensus sur la nécessité d'entreprendre des actions vigoureuses pour rendre efficace l'aide au développement.
- Le haut forum de Paris qui a été l'une des plus grandes rencontres, de laquelle est issue la déclaration de Paris ; texte de référence de nos jours en matière d'efficacité de l'aide au développement. Cette déclaration a été le couronnement

---

<sup>20</sup> Nicolas Guihard ancien stagiaire du HCCI, mars 2002  
<http://www.hcci.gouv.fr/lecture/synthese/nepad-afrique.html#ann1#ann1>

<sup>21</sup> Nicolas Guihard ancien stagiaire du HCCI, mars 2002  
<http://www.hcci.gouv.fr/lecture/synthese/nepad-afrique.html#ann1#ann1>

d'une série d'engagements et d'initiatives qui remontent aux années 90 et qui ont eu pour prolongement le Sommet du Millénaire qui a fixé les objectifs de développement pour le Millénaire, et tous les autres forums dont nous avons fait cas précédemment.

#### **I.4 LA DÉCLARATION DE PARIS SUR L'EFFICACITÉ DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT**

La déclaration de Paris, entérinée le 2 mars 2005 :

« Est un accord international auquel une centaine de ministres, de responsables d'organismes d'aide et d'autres hauts fonctionnaires ont adhéré et engagé leurs pays et organismes à continuer à augmenter les efforts d'harmonisation, alignement et gestion axés sur les résultats avec des actions et indicateurs à suivre »<sup>22</sup>;

---

<sup>22</sup> OCDE, *Direction de Coopération pour le développement (DCD-CAD)*  
[http://www.oecd.org/document/15/0,3343,fr\\_2649\\_3236398\\_37192719\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/15/0,3343,fr_2649_3236398_37192719_1_1_1_1,00.html)

« La Déclaration de Paris s'inscrit parmi les moments clés de l'effort mené à l'échelle mondiale pour faire en sorte que les ressources affectées au développement soient utilisées d'une manière plus efficace »<sup>23</sup>.

La déclaration de Paris a été motivée par une volonté commune de rédiger un document qui puisse prendre en compte les progrès qui ont été accomplis, mais aussi pour marquer la détermination de la communauté du développement d'aller de l'avant sur le front de l'harmonisation, de l'alignement et de la gestion axée sur les résultats, principes de la déclaration de Paris.

#### **I.4.1 PRINCIPES DE LA DÉCLARATION DE PARIS**

Le groupe de travail « Efficacité de l'aide » du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, représente les 5 principes de la déclaration de Paris sous une forme pyramidale.

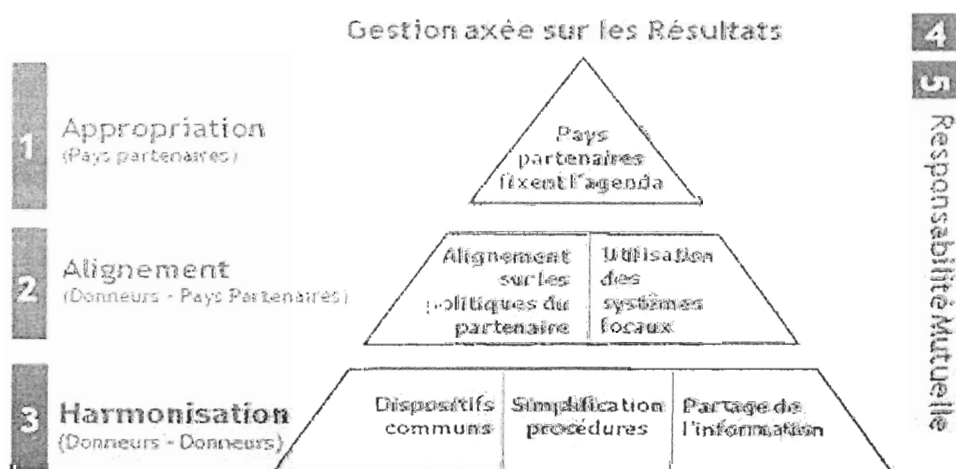
Au sommet de cette pyramide, on retrouve les pays bénéficiaires, pour matérialiser le premier principe de la déclaration de Paris qui est d'œuvrer à ce que ces derniers deviennent maîtres de leur développement. Au milieu de la Pyramide, est représenté le partenariat entre les donateurs et les bénéficiaires afin que les procédures des PTF puissent être alignées sur les systèmes locaux. La base de la pyramide, quant à elle, fait ressortir le partenariat donneur donneur en vue d'une harmonisation de leurs procédures.

---

<sup>23</sup> <http://www1.worldbank.org/harmonization/Paris/FrenchNEWSLETTER322.pdf>

Cependant, on ne perd pas de vue que tous doivent agir ensemble dans le but d'atteindre de meilleurs résultats.

Figure 3 : Représentation de la Déclaration de Paris



Source : AFD

<http://www.afd.fr/jahia/Jahia/home/Efficacite/pid/3660>

Les principes de la déclaration sont :

- L'Appropriation : Ce principe est l'élément clé de la déclaration. Il se définit comme la capacité des pays à exercer une réelle maîtrise de leur développement. Les pays bénéficiaires ne souhaitent plus se voir imposer des modèles de développement ne répondant pas à leur besoins effectifs. En effet, il a été démontré l'efficacité de l'aide lorsqu'elle soutient effectivement des politiques de développement auxquelles adhèrent aussi bien les dirigeants, l'administration que les populations concernées
  
- L'Alignement : La déclaration de Paris prévoit que les donateurs fassent reposer la totalité de leurs APD sur les stratégies de développement, les institutions et les procédures des pays bénéficiaires. L'efficacité de l'aide alignée sur les politiques et les procédures nationales a été prouvée, contrairement à l'aide qui tient beaucoup plus compte des priorités des donateurs ; ces derniers devraient plutôt se conformer aux stratégies des pays.
  
- L'Harmonisation : Ce principe a pour objectif de faciliter la gestion des APD en vue de permettre aux administrations des pays bénéficiaires de se consacrer effectivement à des activités de développement plutôt que de se perdre dans une multitude de procédures complexes. En effet, une harmonisation des procédures

des bailleurs permettrait de les rendre plus simple et plus transparente afin de faciliter leur utilisation.

- La Gestion axée sur les résultats : Ce principe constate l'engagement des pays bénéficiaires à s'efforcer de mettre en place des évaluations axées sur les résultats mais également des cadres de notification. Ceci dans le souci de pouvoir suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre des stratégies nationales et sectorielles de développement.
- Responsabilité mutuelle : Principe constituant une nouveauté dans le domaine de l'aide au développement. Ce principe énonce la responsabilité des PTF et des pays bénéficiaires dans le processus des APD. Ce dernier principe entend ainsi concrétiser un lien réel de partenariat entre les deux acteurs, les tenant tous deux responsables des résultats obtenus en matière de développement.

Une volonté manifeste se dégage sur une harmonisation des procédures et la volonté de rendre l'aide plus efficace. Étant en application depuis quelques années, on se pose la question de savoir si un changement est perceptible dans le domaine de la gestion des projets de développement. Ces actions ont-elles une incidence sur l'efficacité et l'efficience de ces projets ?



## **I.5 L'ÉVALUATION DU SUCCÈS D'UN PROJET D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT**

« La gestion de projet consiste à bien faire le bon projet. D'une façon plus conventionnelle, la gestion de projet consiste à mettre en œuvre un ensemble de processus, de know-how, de méthodes de travail, d'outils et de techniques appropriés de façon à maximiser l'utilisation des ressources affectées aux différentes activités du projet afin que celui-ci soit à la fois efficient et efficace ». <sup>24</sup>

Efficacité et efficience sont donc les critères principaux qui permettent de mesurer le succès/la performance d'un projet. Cependant, la performance en matière de gestion de projet d'aide au développement est beaucoup plus complexe et varie suivant les agences d'aide au développement. Il y a une diversité de facteurs clés de succès des projets et programmes de développement ; cependant, les critères de base couramment utilisés ont été formalisés par le CAD de l'OCDE.

En matière d'évaluation de projet, il est nécessaire de juger le projet non seulement en examinant la façon dont on a géré les intrants et produit les extrants (Project management success) mais aussi et surtout en évaluant la contribution du projet à la satisfaction des objectifs initiaux énoncés dans le cadre logique (Project success).

---

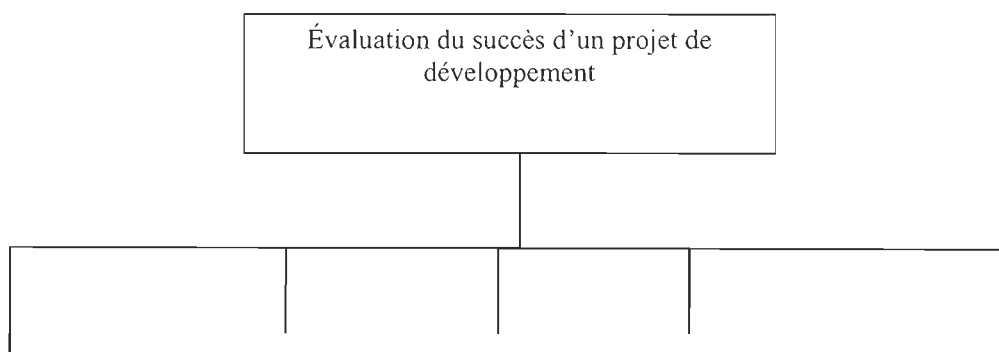
<sup>24</sup> J.-P. Buschmann / 09 /2005

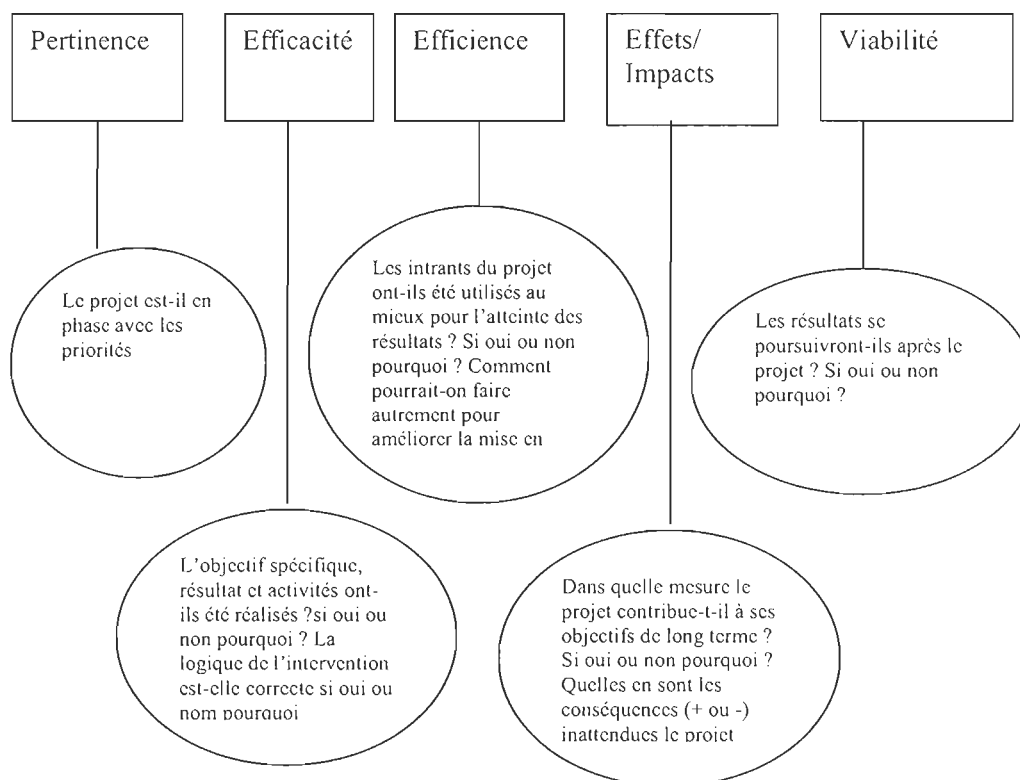
[www.socrate.ch/doc/doc\\_site/Gestion-projets/HEG\\_2005\\_gestion\\_de\\_projet\\_1.doc](http://www.socrate.ch/doc/doc_site/Gestion-projets/HEG_2005_gestion_de_projet_1.doc)

### I.5.1 CRITERES D'ÉVALUATION DE PROJET DE L'OCDE

Les critères d'évaluation du succès des projets proposés par l'OCDE sont ceux généralement utilisés par la plupart des partenaires financiers.

*Figure 4 Schéma synthétique des facteurs clé de succès*





- La pertinence :

La pertinence est « la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins des pays aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds » (OCDE, p.32).<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Cité par Lavagnon A. Ika dans le succès des projets : la perspective des agences d'aide au développement, page 5

- L'efficience :

L'efficience d'un projet porte sur le respect de la qualité, du temps, et des coûts au cours de la période de réalisation. Il s'agit en définitive du résultat obtenu en regard des ressources et des moyens mis en œuvre.

Selon l'ACDI, une opération efficiente donne des résultats au meilleur coût et à des niveaux de qualité et de service requis ou adéquats.

- L'efficacité :

L'efficacité porte pour sa part sur l'atteinte des buts et des résultats ciblés par le projet au cours de sa période d'exploitation ou de sa vie active.

Selon l'ACDI, l'efficacité est la mesure dans laquelle les objectifs ou les résultats escomptés sont atteints ; une opération efficace (ou un système, une pratique ou une procédure) atteint les résultats escomptés dans le cadre d'une activité donnée ; le succès d'un projet prend en compte les dimensions temps, coût, qualité, auxquels on rajoute une dimension objectif.

- L'impact :

L'impact peut être défini comme étant « les effets escomptés ou inattendus d'une action affectant plus ou moins la capacité d'un pays ou d'une région, d'utiliser

ses ressources propres (humaines, financières et matérielles) de façon plus efficiente, équitable et durable » (OCDE, P.25).<sup>26</sup>

L'impact mesure la contribution effective du projet dans son milieu d'intervention.

- La viabilité :

Elle est définie comme « la continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. C'est la probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme et une situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques » (OCDE, p.36).<sup>27</sup>

A ces 5 éléments, il est courant de voir rajouter :

- La cohérence :

Qui permet d'apprécier les rapports entre les divers éléments qui ont constitués l'action. Pour évaluer cet aspect, on pourrait examiner : la cohérence interne, qui consiste à s'assurer que la conception du projet a été effectuée au regard des objectifs visés et des résultats attendus ; la cohérence externe : vise à examiner l'existence d'une certaine concordance avec les politiques et les actions des

---

<sup>26</sup> Cité par Lavagnon A. Ika dans le succès des projets : la perspective des agences d'aide au développement, page 5

<sup>27</sup> Cité par Lavagnon A. Ika dans le succès des projets : la perspective des agences d'aide au développement, page 5

autres partenaires au développement ; la cohérence transversale, consistant à l'évaluation de l'adéquation entre les politiques publiques susceptibles d'avoir un Impact sur le développement et la politique de développement.

- L'effectivité :

Qui permet de rendre compte de la réalité des actions conduites.

### **I.5.2 LES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS DE PROJETS SELON SLEVIN ET PINTO (1986)**

L'étude de SLEVIN et PINTO a concerné en grande partie des projets dans le domaine de la construction mais, de l'avis des concepteurs, cette étude serait applicable à tous les projets.

Les deux chercheurs ont en effet défini des facteurs contrôlables par l'équipe de projet et des facteurs exogènes au processus d'implantation, donc difficilement contrôlables par l'équipe.

#### Les facteurs contrôlables

*Tableau 3 : Facteurs contrôlables de succès de projet selon SLEVIN et PINTO*

	<b>CRITERES</b>	<b>DEFINITIONS</b>
1	La mission du projet	Les buts et les objectifs doivent être clairs pour tous les membres de l'équipe.
2	Le soutien de la direction générale	Volonté des premiers responsable de fournir les ressources et l'autorité nécessaires au projet.
3	La planification et la programmation	Bonne spécification des actions a mené.
4	L'écoute des clients	Communication et consultation des parties impliquées
5	Le personnel	Sélectionner les bonnes personnes pour les mettre à la place qu'il faut, en veillant aussi à leur formation et mise à niveau.
6	Les tâches techniques	L'expertise nécessaire doit être disponible pour la réalisation de tâches Techniques avec la technologie appropriée.
7	L'appropriation du client	Implication des bénéficiaires dans la réalisation du projet.
8	Le pilotage et la rétroaction	Suivi contrôle à chaque étape de la réalisation.
9	La communication	Un bon réseau pour la diffusion de l'information
10	La gestion des problèmes	Capacité à gérer les crises et les écarts qui pourraient subvenir au cours de la réalisation du projet.

#### Les facteurs non contrôlés

*Tableau 4 : Facteurs non contrôlables de succès de projet de SLEVIN et PINTO*

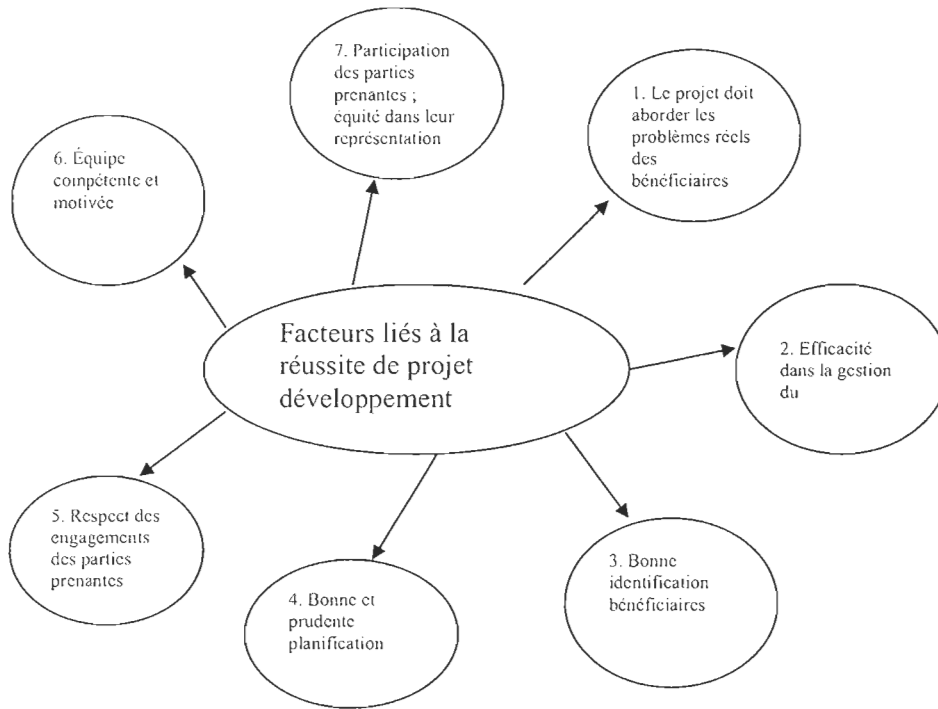
	<b>CRITERES</b>	<b>DEFINITIONS</b>
1	Les compétences du chef de projet	Fait référence aux habilités administratives, techniques interpersonnelles du chef, mais aussi à sa capacité à diriger l'équipe.
2	Le pouvoir et les enjeux politiques	Matérialise les jeux de pouvoir au sein de l'organisation et la perception qu'ont les membres du projet
3	L'environnement	Il s'agit d'évènements extérieurs, qui peuvent affecter positivement ou négativement la bonne marche du projet.
4	L'urgence	L'équipe du projet doit avoir une perception de l'importance du projet et la nécessité de le réaliser dans les meilleurs délais.

### **I.5.3 CONDITIONS DE RÉUSSITE DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT SELON L'UNION EUROPEENNE**

En parcourant ces conditions, nous pouvons nous rendre compte qu'elles se rapprochent de certains facteurs énumérés par Slevin et Pinto.

*Figure 5 : Quelques facteurs clés de succès des projets de développement UE 2002*





*Source : Montage et gestion participative des projets de développement rural : outils et méthodes d'intervention*

1. Bien fondé et justesse de la conception ; le projet concerne le vrai problème, il traite des problèmes réels des bénéficiaires ; adéquation du projet avec son contexte.
2. Bonne et adéquate utilisation des ressources ; démontre comment l'ensemble des ressources (humaines matériels et financières) ont été utilisées pour l'atteinte des objectifs, suivant les règles de gestion de l'organisme financeur. Matérialise une gestion efficace du projet.
3. Une bonne identification des bénéficiaires. Une bonne identification des bénéficiaires permet de mieux adapter les actions à mener.

4. Bonne et prudente planification; favorisant un pilotage rapide à l'aide d'actions éclairées permettant une prise de décision rapide et efficace afin de pouvoir gérer les risques et les changements, de même que les crises et les écarts indissociables du processus de gestion de projet.
5. Le respect des engagements des parties prenantes (PTF, Gouvernement surtout) afin que le projet soit assuré du soutien nécessaire ; de disposer des ressources qu'il faut.
6. Équipe compétente et motivée ; la bonne personne doit être à la bonne place, avoir la capacité de maîtriser la réalisation des activités prévues.
7. Partenariat et participation ; elle mesure l'implication des parties prenantes et le partage des responsabilités dans l'atteinte des résultats. Suppose une représentation équitable des différentes parties prenante et leur réelle implication dans la réalisation des activités du projet.

Nous avons passé en revue, les différents critères et les facteurs pris en compte couramment dans l'évaluation des projets de développement, cependant avec les différentes mutations dans le domaine de l'aide au développement, parler du succès des projets revient à parler d'efficacité; aussi, il serait intéressant également de mesurer le degré de prise en compte des différents principes de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. Déclaration devenue depuis sa signature, le texte de référence en matière d'efficacité des APD.

## CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### **II.1 PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE**

Les pays en voie de développement, avec l'aide de partenaires techniques et financiers (PTF), réalisent des projets dont le but principal est de lutter contre la pauvreté en améliorant les conditions de vie des populations, en leur offrant un minimum de services sociaux de base.

Une des préoccupations des PTF dans le processus de financement est de trouver une formule qui puisse permettre la réalisation de projet dont l'impact sera visible auprès des populations bénéficiaires, mais qui prendrait également en compte les priorités de l'état en matière de développement.

Pour ce faire, chaque partenaire technique et financier selon ses procédures, a la liberté de choisir une formule parmi une multitude qui existe, afin d'atteindre les objectifs d'aide au développement qu'il s'est fixé.

Cependant, même si diverses formes d'aide au développement existent, et ont pratiquement été essayées par tous les (PTF), les plus courantes sont : les appuis techniques, les appuis en experts, les subventions, les dons, les appuis projets, les appuis budgétaires généraux, les appuis budgétaires sectoriels.

Toutefois « l'instrument-projet reste le véhicule privilégié de l'aide internationale au développement <sup>28</sup> ».

Ainsi, les appuis des PTF se concrétisaient par le montage et la participation à l'exécution de projets. Ces projets étaient identifiés dans des secteurs dont l'évolution ou l'amélioration était sensée conduire vers un meilleur développement économique du pays.

Depuis quelques années, « l'industrie » de l'aide, composée de gouvernements, d'institutions financières internationales, d'agences d'aide bilatérales et d'organisations non gouvernementales (ONG), s'entend pour dire que les 50 dernières années ont produit des résultats forts en deçà des espérances pour les populations les plus pauvres de la planète. » <sup>29</sup>

Aussi, « Vis-à-vis des progrès économiques décevants pour la plupart des pays sous-développés, les pays donateurs et institutions financières internationales ont implicitement reconnu, au tournant du millénaire, leur part de responsabilité et ont recentré leurs priorités en matière de développement sur un modèle plus durable, directement voué à la réduction de la pauvreté : Un modèle où les pays du Sud sont

---

<sup>28</sup> Rondinelli, 1976 ; Crawford et Bryce, 2003.

<sup>29</sup> <http://www.alternatives.ca/article1505.html>

passés d'un statut de « bénéficiaires » à un statut de « partenaires » de l'aide internationale. »<sup>30</sup>

« Le nouveau modèle, aide réintégrée dans les budgets, planifiée sur plusieurs années et non soumise aux modes des donateurs, priorités déterminées par les gouvernements locaux - semble certes plus efficace que l'aide par projet et ses « éléphants blancs » »<sup>31</sup>.

Ce nouveau modèle, qui consiste à déposer des fonds annuellement (ou sur une période donnée) dans les comptes de l'état et à les laisser dépenser selon les priorités du gouvernement semble faire un consensus auprès des PTF. « Pour une fois, l'industrie de l'aide s'entend sur la recette à appliquer pour assurer un développement durable »<sup>32</sup> et se traduira en acte concret par la déclaration signée à Paris en 2005.

En effet, « Dans la « Déclaration de Paris », en 2005, la communauté internationale s'est accordée sur un modèle d'aide améliorée, fondée sur le leadership des

---

<sup>30</sup> <http://www.alternatives.ca/article1505.html>

François BOUTIN-DUFRESNE (18 octobre 2004) - 50 ans d'aide internationale - Alternative

<sup>31</sup> *Journal Le monde*

<sup>32</sup> <http://www.alternatives.ca/article1505.html>

François BOUTIN-DUFRESNE (18 octobre 2004) - 50 ans d'aide internationale - Alternative

gouvernements sur leur propre développement, l'harmonisation entre agences et l'alignement des donateurs sur les priorités des pays récipiendaires »<sup>33</sup>

Par conséquent, depuis l'adoption de ce « modèle d'aide améliorée », des changements s'opèrent au sein des organismes d'aide au développement. Ainsi, peut-on noter chez certains, des changements dans la gestion de leur portefeuille de projets.

Au lieu d'une gestion directe d'un portefeuille de projets, il est beaucoup plus question de gestion d'un portefeuille de programmes regroupant en leur sein des projets identifiés par l'administration selon les priorités de l'état et dont la mise en œuvre incombe à l'état.

La tendance générale des partenaires financiers est de plus en plus de mettre à la disposition du gouvernement les sommes d'argent relatives à la mise en œuvre des projets figurant dans le programme arrêté de commun accord avec les personnes en charge de la gestion des APD dans le pays concerné.

Les transactions financières dans le système des appuis projet se faisaient du PTF à l'équipe de Gestion de projet mise en place, qui était chargée de les redistribuer aux populations bénéficiaires, en prenant en compte la contrepartie exigée à l'État.

Cette façon de faire est représentée sur le schéma ci après.

---

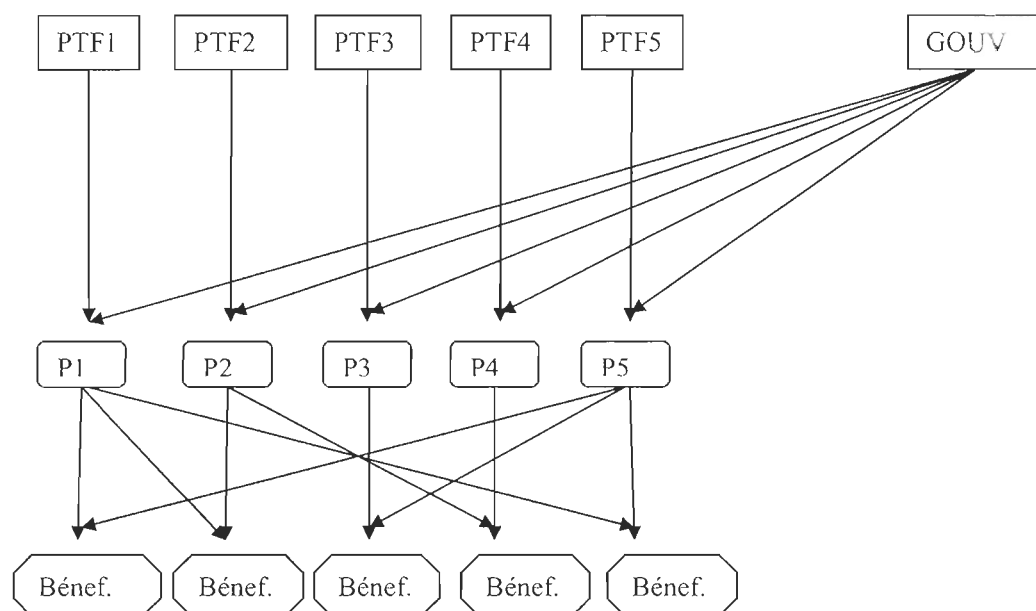
<sup>33</sup> *Journal Le monde*

Au niveau 1 du schéma sont représentés les différents partenaires financiers qui apportent les APD, mais aussi le gouvernement qui, pour chaque projet est tenu d'apporter une contribution soit en nature ou en espèce.

Au niveau 2 du schéma, on retrouve les équipes de gestion de projet qui sont sous la tutelle d'un ministère, mais qui généralement ont des rapports directs avec le PTF.

Au niveau 3 du schéma, on retrouve les bénéficiaires à qui le projet est destiné, et qui sont en rapport avec les équipes de projet chargées de la réalisation des activités sur le terrain.

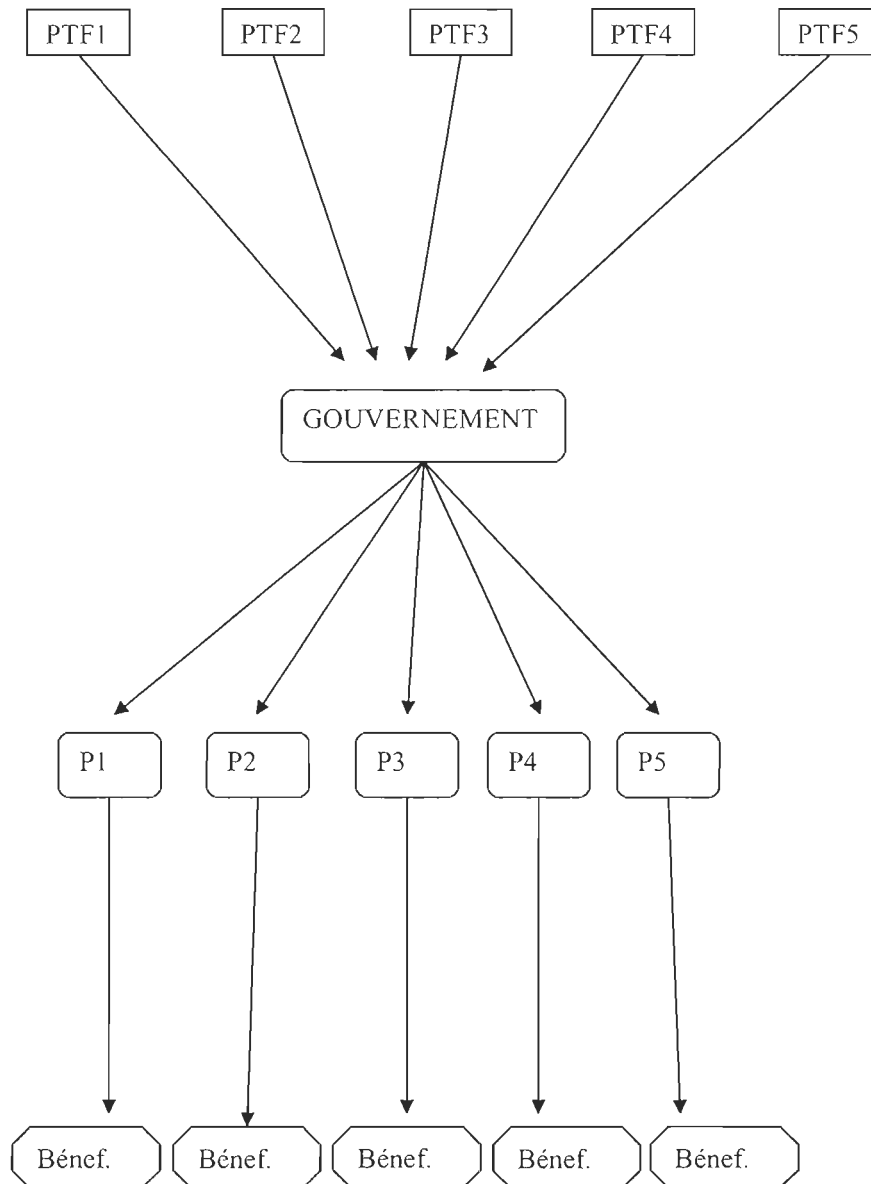
Figure 6 Circuit habituel de financement des projets



La nouvelle tendance ci-dessous schématisée, est de plus en plus favorable à ce que les fonds soient confiés à l'administration afin que cette dernière les redistribue. Ainsi, l'administration se retrouve-t-elle au deuxième niveau de la chaîne après les PTF, et est chargée de redistribuer les fonds aux équipes chargées de la gestion des projets qui, à leur tour, doit les redistribuer au bénéficiaire sur le terrain ; chose qui rajoute un échelon dans le canal de distribution des fonds.



Figure 7 Nouveau circuit de financement qui se met en place



Cette nouvelle façon de faire a comme objectif noble de favoriser une plus grande responsabilisation de l'administration dans la gestion de ses projets de développement.

Cependant, avec les changements intervenus, on se pose tout de même quelques questions :

- Celle de savoir si cette approche ne favorisera pas une plus grande centralisation de la gestion, alors qu'il est beaucoup plus question de décentraliser.
- Celle de savoir si cette approche ne favorisera pas une plus grande lourdeur administrative, donc une plus grande chance qu'il y ait non seulement une incidence sur les délais d'exécution et les niveaux de décaissements des projets, mais surtout, une mauvaise répercussion sur les performances du projet quant aux effets et aux impacts attendus sur les populations bénéficiaires.
- Enfin, en plus de ces questionnements non moins importants, la grande question est de savoir quelle place sera réservée à la participation des populations bénéficiaires. Ayant toujours été considérée comme gage de réussite des projets de développement, sera-t-elle facilement applicable dans ce contexte?

## **II.2 QUESTION SPECIFIQUE**

La déclaration de Paris provoque un engouement de tous les acteurs qui interviennent dans le domaine du développement ; cependant une grande question se dégage de l'adoption de ces nouvelles approches de financement du développement, celle de savoir si :

*Un transfert de la gestion des projets à l'administration publique au Burkina Faso favorisera-il le bon déroulement des projets afin de garantir leur succès ? Partant, est-ce que cela favorisera réellement une plus grande efficacité des APD octroyés à ce pays ?*

## **II.3 OBJECTIF DE LA RECHERCHE**

L'objectif principal de notre recherche est de comprendre les différents changements qui s'opèrent dans le monde du développement international et particulièrement au Burkina Faso, ainsi que les conséquences possibles sur les principes de gestion des projets de développement considérés jusqu'à un passé encore récent comme indispensables pour atteindre un développement durable.

Après une cinquantaine d'années d'aide internationale, après 5000 milliards de dollars US consacrés au développement international, après tant de modèles de développement qui ont été soldés par des échecs :

«David Sogge, auteur du livre *Les mirages de l'aide internationale* et professeur membre du Transnational Institute d'Amsterdam, nous met en garde vis-à-vis de cet élan positiviste en soulignant que l'histoire de l'aide internationale voit apparaître de nouvelles « modes du développement » à toutes les décennies et ce, depuis 1960. « Le danger actuel est que l'on soit au début d'un nouveau cycle, et que l'on se rende compte seulement dans 10 ou 20 ans que le modèle de développement proposé aux pays pauvres n'était pas bon.»<sup>34</sup>

#### **II.4 PROPOSITION DE RECHERCHE**

Les pays du Sud en général et le Burkina Faso en particulier, ont bénéficié d'énorme flux financiers investis dans le cadre de leur développement; cependant, les projets d'aide au développement financés depuis des décennies n'ont donné que des résultats mitigés voire décevants, et ces pays donnent l'impression de n'avoir pas vraiment évolué malgré toutes les actions menées.

---

<sup>34</sup> <http://www.alternatives.ca/article1505.html>

Dans le cadre de notre étude, nous posons comme hypothèse qu'un projet peut être considéré comme un succès lorsque : le projet à l'origine était pertinent, a la capacité d'atteindre ses objectifs et ses résultats, utilise ses ressources de manière optimale, a un impact visible auprès de la population bénéficiaire, et a de forte chance de se poursuivre une fois que les financements extérieurs ont pris fin.

## **II.5 METHODOLOGIE**

Afin de répondre à notre objectif de recherche, compte tenu de la nouveauté de l'approche, nous nous sommes proposé, dans le cadre de la réalisation de notre étude d'adopter une démarche de type exploratoire.

La revue de littérature que nous avons faite au préalable, nous a aidé à comprendre et à définir les principaux aspects du développement international, sujet très vaste et complexe afin d'avoir une bonne base théorique qui nous a été indispensable pour l'étude de notre cas pratique. Cependant, étant donné que le sujet spécifique que nous traitons est nouveau et que la littérature sur la question n'est pas encore bien fournie, notre choix a porté sur la méthode de l'entretien dirigé afin d'effectuer notre collecte de données.

L'entretien de recherche est en effet un procédé d'investigation scientifique qui utilise un processus de communication verbal pour recueillir des informations en relation avec le sujet. Il nous a permis de discuter directement avec des personnes connaissant bien le sujet objet de notre étude.

Aussi, a-t-il été nécessaire de bien identifier les différentes personnes et institutions à rencontrer afin d'être sûr d'avoir une représentation de tous les types d'organisations qui œuvrent dans le domaine du développement au Burkina Faso.

Ainsi, notre plan d'entrevue a été élaboré en prévision de rencontrer des personnes ressources impliquées dans le processus de financement des projets de développement ; cela en regard des niveaux hiérarchiques représentés aux figures 6 et 7 ci-dessus, matérialisant les circuits de distribution des fonds destinés à la réalisation de projet.

L'étude a donc consisté :

- À questionner les acteurs au niveau 1 de la chaîne, c'est-à-dire les PTF afin de comprendre les différentes mutations et changements intervenus dans le domaine des APD qu'ils octroient au B.F, et partant leur incidence sur la réalisation des projets d'aide au développement.
- À approcher les structures de l'administration chargée de la mobilisation et de la gestion des fonds destinés à l'aide au développement et particulièrement les fonds destinés à la réalisation de projets.
- À faire des investigations auprès de gestionnaires de projets, chargés de la réalisation des activités sur le terrain parce qu'étant bien placés pour nous parler des actions concrètes vécues sur le terrain.

- À échanger avec des bénéficiaires afin de savoir si ces derniers, qui sont au bout de la chaîne, percevaient des changements notables entre ce qui était fait et ce qui était en train d'être fait.

#### Personnes rencontrées dans le cadre de l'étude

Sur le terrain, la démarche adoptée a été de rencontrer d'abord l'administration chargée de coordonner toutes les actions liées à la coopération, afin de pouvoir prendre connaissance des actions menées depuis la déclaration de Paris cela, pour mieux orienter nos entretiens et faciliter le contact avec les PTF et les autres structures. Dans cette optique, nous avons pu rencontrer des personnes au sein de structures différentes suivant la nature des informations que nous souhaitons obtenir.

Les personnes que nous avons rencontrées ont été :

## Le personnel de l'administration

Tableau 5 : Présentation des personnes de l'administration rencontrées

	SERVICE	RESPONSABILITE
1	les responsables des services de la coopération	Directeur général, directeur de la coopération multilatéral, directeur de la coopération bilatéral, Directeur de La Coopération Technique et des Consultations Multipartenaires, Coordonnateur National de l'Efficacité de l'aide
2	les responsables au sein des Ministères techniques	Direction des études et de la planification, chargée du montage des projets et de leur suivi ; Direction des affaires administratives et financières, chargée de la gestion des fonds
4	Respons. Ministère de l'économie et des finances	Personnes chargées du suivi des politiques d'appui budgétaire



## Des gestionnaires de projet

Tableau 6 : Présentation des gestionnaires de projets rencontrés

	Type de financement		Équipe de gestion
1	Financement à travers un appui budgétaire sectoriel	Financement octroyé en appui budgétaire, mais destiné à un secteur bien précis, donc pas de fongibilité comme dans le cas des appuis budgétaires généraux	Technicien issue du Ministère de tutelle
2	Financement à travers des appuis projets	Financement sous l'ancienne forme des appuis projet, mais avec des équipes de projet qui sont de plus en plus des gens de l'administration	Équipe de gestion parallèle mis en place, personnel du Ministère de tutelle
4	Financement à travers des fonds communs	Pour ce type de financement de plus en plus courant on a dénombré deux types : <ul style="list-style-type: none"> <li>- des financements multi bailleurs avec un compte unique où tous les fonds sont déposés</li> <li>- des financements multi-bailleurs avec plusieurs comptes individuels</li> </ul>	Équipe de Gestion parallèle

## Les Partenaires Techniques et Financiers

*Tableau 7 : Présentation personnes rencontrées relevant des partenaires techniques et Financiers*

	<b>Organisme</b>	<b>Structure</b>
1	Partenaires Bilatéraux	Représentation nationales des pays accordant des APD au Burkina Faso
2	Partenaires multilatéraux	Représentation nationales des agences
4	ONG	Très peu impliqués dans le débat portant sur l'efficacité des APD

Au cours de notre étude, nous nous sommes intéressé particulièrement aux aspects liés à l'appropriation, à la gestion axées sur les résultats, à la consommation des crédits et au respect des délais d'exécutions prévus ; en somme, nous nous sommes intéressés aux incidences possibles de la nouvelle façon de faire sur les performances des projets.

Nos grilles d'entretien ont été élaborées sur la base des critères d'évaluation et des facteurs de succès des projets présentés plus haut. Nous avons procédé à l'élaboration de grilles permettant de mesurer non seulement la performance des projets mais aussi le degré d'application des principes de la déclaration de Paris dans le processus de mise en œuvre des projets.

### Outils de vérification

Les différentes grilles d'entretien élaborées ont été :

- Une grille destinée à mesurer les performances des projets ; utilisée auprès de toutes les catégories de personnes rencontrées.
- Une grille destinée au PTF, dont le but est de nous aider à mesurer le degré d'application de la déclaration de Paris et les différents changements intervenus.
- Une grille destinée aux structures gouvernementales, afin de pouvoir collecter des informations relatives à l'application de la déclaration de Paris et d'autres changements qui seraient induit de cette volonté manifeste de tous de rendre l'aide plus efficace.
- Une grille destinée au gestionnaire de projet, afin de mieux cerner les retombées des actions sur la réalisation de leurs activités.
- Une grille destinée à collecter les informations auprès des principaux bénéficiaires des projets de développement.

### Question d'évaluation des performances des projets

Tableau 8 : Questions d'évaluation des performances des projets

	QUESTIONS	ELEMENTS MESURES
1	Les projets réalisés et ceux en cours de réalisation sont-ils en accord avec les missions de votre structure ? Les priorités nationales ? Les besoins des bénéficiaires ?	pertinence
2	Les résultats prévus sont-ils généralement atteints ou le seront-ils ? Tiennent-ils compte de l'égalité entre les sexes ?	Efficacité
3	D'une manière générale, Les résultats atteints ou attendus justifient-ils les dépenses engagées ?	Efficienne
4	Un transfert de compétence est-il réalisé ? Les acquis des projets se sont-ils maintenus ou se maintiendront-ils après la clôture ?	Appropriation, viabilité
5	Des changements ont-ils été induits par l'intervention des projets de développement financés par votre structure ? Sont-ils positifs ou négatifs ? Prévus ou non ?	Impacts/effets
6	Quels obstacles avez-vous notés au cours de la réalisation de vos projets.	Obstacles rencontrés
7	Si vous devriez faire des recommandations, que diriez vous au sujet de la réalisation de projets de développement afin d'améliorer leur efficacité	Proposition d'amélioration

### Questions d'évaluation auprès des PTF

Tableau 9 : Questions adressées au PTF

	QUESTIONS	ÉLÉMENTS MESURES
1	Parlez nous de l'aide au développement que votre structure accorde au Burkina Faso ? Sous quelle forme les accordez-vous ?	Changement enregistré
2	Pouvez-vous nous parler des différentes évolutions dans le domaine du financement du développement, en particulier celui des projets de développement ? Quelles ont été les différentes phases de ces changements ? Quelles en ont été les incidences ?	Évolutions liées à la déclaration de Paris
3	Comment s'est effectué le passage d'une façon de faire à une autre ? Et Quel a été le rôle des différents acteurs du développement au Burkina Faso ?	Appropriation du pays, responsabilité mutuelle
4	De qui venait la décision de réaliser le projet ? Sont-ils les mêmes qui décident encore de la réalisation de projet à présent ?	Appropriation par le pays

	QUESTIONS	ÉLÉMENTS MESURES
5	Comment se faisait le montage et la réalisation, de l'évaluation préalable à l'évaluation ou l'audit final ? Il ya-t-il des changements ?	Responsabilité mutuelle, appropriation
6	Quelles étaient les procédures de mise à disposition des fonds destinés à la réalisation de projets, quels étaient les niveaux d'absorption des crédits ? Il y a-t-il des évolutions ? Si oui ou non pourquoi ?	Harmonisation, alignement
7	A qui revenait la responsabilité de l'organisation et de la réalisation du suivi et de l'évaluation des projets (fréquence, équipe chargée de le faire) ? Comment ? A Qui revient cette tâche à présent ?	Suivi évaluation ; gestion axé sur les résultats ; responsabilité mutuelle
8	Quelle place était réservée à l'implication des populations bénéficiaires ? Et quelle place réserve-t-on à cette implication de nos jours dans le processus de réalisation des projets ?	Appropriation des bénéficiaires
9	Quelle était le rôle et la responsabilité du PTF vis-à-vis du gouvernement, et ceux du gouvernement à l'égard du PTF ? Que diriez-vous de cela de nos jours ?	Responsabilité mutuelle
10	Quelle était la responsabilité de l'équipe de gestion vis à vis de votre structure et vis a vis du gouvernement ? A présent il y a-t-il des changements ?	Appropriation

### Question d'évaluation auprès des structures gouvernementales

Tableau 10 : Questions adressées à l'administration

	QUESTIONS	ÉLÉMENTS MESURES
1	Pouvez-vous nous parler des projets et programmes de développement au Burkina Faso? Leur mise en place, leur financement, la gestion effective de ces projets ? les différentes évolutions enregistrées ?	Changement enregistré
2	Des changements sont intervenus dans le domaine de l'aide au développement depuis quelques années et semblent avoir marqué la réalisation des projets de développement, parlez nous-en? Que pouvez-vous nous dire de la déclaration de Paris ?	Degré de prise en compte de la Déclaration de Paris
3	Ces évènements ont-ils été source de changements dans le domaine du financement du développement et particulièrement celui des projets? Lesquels ?	Changement enregistrés

	QUESTIONS	ÉLÉMENTS MESURES
4	Quelle était et quelle est à présent la responsabilité du gouvernement et celle des partenaires financiers dans la réalisation des projets ? a-t-on enregistré des changements ?	Appropriation du pays ; responsabilité mutuelle
5	Qu'avez vous noté comme évolutions dans la conception et la réalisation des projets ?	Appropriation, Gestion axée sur les résultats
6	Comment se passe la mise à disposition des fonds pour la réalisation des projets, pouvez vous nous dire si des changements y sont intervenus ?	Alignement, Harmonisation
7	D'une manière générale, qu'en est-il de la performance des projets ? Des évolutions positives sont-elles remarquables ? Si oui ou non pourquoi ?	Incidence des changements sur les performances
8	Si il vous était demandé de faire une étude comparative du processus de réalisation de projet qui a été appliqué pendant plusieurs années et celui qui est en train d'être appliqué ou en voie de l'être, que diriez vous ?	Incidence des évolutions



### Question d'évaluation auprès des gestionnaires de projet

Tableau 11 : Questions adressées aux gestionnaires de projet

	QUESTIONS	ÉLÉMENTS MESURES
1	Pouvez-vous nous parler des projets de développement au Burkina Faso ?	évolutions
2	Que pouvez-vous nous dire des évolutions dans ce domaine ? (les principes de la déclaration de Paris sont-ils appliqués ?)	Changements, application des principes de la Déclaration de Paris
3	Des changements sont intervenus depuis quelques années dans le domaine du financement du développement, pouvez vous nous dire quelles sont les incidences sur la gestion des projets ?	Incidences des changements dans la gestion des projets
4	Que pouvez-vous nous dire sur les projets de développement dont la gestion vous a été confiée ? Comment la décision de réaliser le projet a été prise ? Comment s'effectue le financement des activités, l'organisation et à la gestion du projet?	Appropriation du pays, gestion axé sur les résultats, alignement, harmonisation

	QUESTIONS	ÉLÉMENTS MESURES
5	Quelle est votre responsabilité en tant que responsable de l'exécution du projet vis à vis du gouvernement ? des PTF?	Responsabilité mutuelle
6	Comment avez vous été désigné comme responsable de la gestion du projet actuel ? Comment se faisait auparavant la mise en place de l'équipe de projet ? Il y a-t-il eu des changements ?	Appropriation, alignement, harmonisation
7	Que pouvez-vous nous dire des procédures de décaissement des fonds alloués au projet ? Les procédures sont-elles les mêmes qu'auparavant ? Sinon quelles sont les différences ? Quelle appréciation faite vous de cela ?	Alignement, harmonisation
8	Arrivez-vous à réaliser sans difficultés le projet ? à prendre aisément les décisions ?	Appropriation, alignement, harmonisation
9	Comment se passe la participation des bénéficiaires ? Est-ce différent de ce qui se faisait auparavant ?	Appropriation des bénéficiaires
	Ayant une expérience des projets tels qu'ils étaient financés et gérés auparavant, quelle comparaison pouvez vous faire avec les procédures appliquées actuellement ? Quels sont les changements effectifs apportés ? Ont-ils des conséquences sur les performances des projets (résultats général des projets, délais de réalisation, absorption des crédits, appropriation, viabilité)	Incidences des changements sur la gestion des projets

## Évaluation auprès des bénéficiaires

Tableau 12 : Questions adressées aux bénéficiaires

	QUESTIONS	ELEMENTS MESURES
1	Pouvez-vous nous expliquer comment vous avez pu bénéficier des projets de développement ? en quoi consistent-ils ? depuis combien de temps ?	Appropriation pays, appropriation communauté
2	Avez-vous été impliqué dans le montage des projets ? Toutes vos préoccupations ont-elles été prises en compte ? Avez-vous été impliqués aux différentes étapes du projet? Pour l'ensemble des projets dont vous avez pu bénéficier les procédures ont-elles été les même pour leur démarrage ?	Appropriations communauté, changement enregistré
3	Pour ce qui concerne les aspects organisationnels, financiers, pourrez-vous nous dire si oui ou non les procédures ont toujours été identiques pour l'ensemble des projets dont vous avez pu bénéficier? Quelles différences avez-vous constatées	Changement enregistré dans le processus de financement

	QUESTIONS	ELEMENTS MESURES
4	Quelle analyse faites vous de ces changements, ont-ils apporté un plus selon vous à la gestion des projets ? En tant que bénéficiaires, comment pouvez vous juger les performances des projets réalisés avec les anciennes procédures, et celles réalisées ou en cour de l'être avec les procédures nouvelles ?	Incidences sur les performances
5	L'accès aux ressources est-elle plus aisée qu'auparavant ?	Alignement, harmonisation
6	Quelle a été votre rôle et quelle est votre responsabilité dans la réalisation des projets ? Êtes-vous impliqués dans les prises de décisions ?	Responsabilité mutuelle, appropriation
7	Êtes-vous satisfait de la gestion du projet ? de ses résultats ? Avez-vous des recommandations à faire ?	Recommandations
8	Des deux méthodes que vous avez eu l'occasion de connaître, laquelle vous conviendrait le mieux ? pourquoi ?	Comparaison des méthodes

Outillés de ces grilles, nous avons pu réunir un certain nombre d'informations grâce auxquelles nous sommes parvenu à une présentation des actions menées au Burkina Faso dans le but d'obtenir une plus grande efficacité des APD, et particulièrement celle des projets de développement depuis que le monde du développement international manifeste de plus en plus une certaine volonté d'aboutir à une plus grande efficacité de l'aide, volonté, concrétisée par la signature de la Déclaration de Paris en 2005.

Nous tenons à rappeler néanmoins que le but de nos entretiens avec ces différents acteurs du domaine des projets de développement a été principalement de voir si, après l'échec d'une multitude de modes de financement et de réalisation des projets les dernières trouvailles qui sont en train de se mettre en place auront un plus grand impact et permettront d'accroître l'efficacité et l'efficience des projets d'aide au développement pour enfin contribuer d'une manière remarquable à la réduction de la pauvreté dans les pays bénéficiaires.

## CHAPITRE III : ETUDE DE CAS

### III.1 PRÉSENTATION DU BURKINA FASO

Figure 8 : Localisation du Burkina Faso sur le continent Africain



Source : <http://johan.lemarchand.free.fr/cartes/afrique/afrika37.gif>

Figure 9 : Carte du Burkina Faso




Source : <http://www.libs.uga.edu/mainref/africa.html#Maps>

### III.1.1 GÉNÉRALITÉS

Le Burkina Faso est un État enclavé situé en Afrique occidentale. Il a comme pays limitrophes le Mali au nord et à l'ouest, le Niger à l'est, le Bénin, le Togo, le Ghana et la Côte d'Ivoire au sud. Ancienne colonie française, la colonie de Haute-Volta a été créée en 1919, obtient son indépendance en 1960 et s'appelle *Haute-Volta* jusqu'en 1984 pour prendre le nom de *Burkina Faso*, signifiant «le pays des hommes intègres».

Tableau 13 : Fiche synoptique sur le Burkina Faso

<i>Généralités</i>	
Drapeau du Burkina :	 <p>Deux bandes horizontales de couleur rouge et verte, frappées en leur milieu d'une étoile dorée à cinq branches</p>
Hymne Nationale :	<u>Ditanvè (Hymne de la victoire)</u>
Devise :	Unité - Progrès - Justice
Langue Officielle :	Français
Langue nationales principales	Moré, Dioula, Fulfulde
Superficie :	274 200km <sup>2</sup>
Capitale :	Ouagadougou
Monnaie :	Franc CFA (1€ =655.957CFA)
Fête nationale :	11 décembre
Religion :	Traditionnelles, Musulmanes, Chrétiennes
Climat :	Tropical : saison sèche novembre-mai ; saison des pluies juin-octobre
<i>Données démographiques</i>	
Population (en milliers) (2006) :	13 730 258 habitants
Densité de la population (2006) :	48.4 habitants/km <sup>2</sup>
Taux de natalité (2008) :	44.68 pour mille
Population Urbaine (2006) :	20.3%
Population Rurale (2006) :	79.7%
Espérance de vie (2008) :	52.55 ans
Population moins de 15 ans (2008)	46.3%
Population plus de 64 ans (2008)	2.5 %



<i>Données Économiques</i>	
PIB par habitant (2006)	449 \$ E.U (courant)
Indice de Développement Humain (2005)	0.370
Taux de croissance du PIB (2006)	5.5%
Taux d'inflation (2006)	2.4%
Part des secteurs d'activités dans le PIB (2006)	
- Primaire	31.5%
- Secondaire	22.5%
- Tertiaire	45.6%
Dette publique (2006)	687,03 Milliards FCFA

Sources :

- *Burkina Faso, Rapport de Coopération pour le Développement, rapport 2006, décembre 2007*
- [http://www.statistiques-mondiales.com/burkina\\_faso.htm](http://www.statistiques-mondiales.com/burkina_faso.htm)

### III.1.2 DÉMOGRAPHIE ET GEOGRAPHIE

#### *III.1.2.1 Population*

Le Burkina Faso a un taux de croissance démographique élevé ; en effet, de 1996 à 2006, la population est passée de 10 312 600 habitants à 13 730 258 habitants soit une augmentation moyenne annuelle de 350 000 habitants. La population rurale constitue près de 80% de la population totale, en grande partie très jeune. La franche de population de moins de 15 ans représente plus de 45 %. La répartition par sexe est de 51.7% de femmes et 48.3% selon le recensement de 2006.

Les zones les plus peuplées sont : la province du Kadiogo qui abrite la Capitale Ouagadougou, la province du Houet abritant Bobo-dioulasso la seconde ville, le Boulkiemdé, le Kouritenga et l'Oubritenga (Source Institut National de la statistique et de la démographie).

### ***III.1.2.2 Faune, Flore, Climat***

Le Burkina Faso a un patrimoine faunique riche et très varié. Les espèces courantes sont celles habituées au climat des milieux soudano sahélien. On peut citer les autruches, les guépards, les gazelles, les antilopes mais aussi les bubales, les hippotragues, les cobs de Buffon, les buffles, les phacochères, les lions, les prédateurs comme les hyènes, les chacals. Dans le sud du pays, on rencontre une grande population d'éléphants. En plus du gros gibier, la faune du Burkina regorge également d'oiseaux comme les perdrix, les pintades et des oiseaux migrateurs qui sont attirés par les nombreux plans d'eau du pays.

Le Burkina Faso est un pays qui a une diversité d'espèces végétales variant suivant les facteurs climatiques, le type de sol et l'influence de l'homme. Trois principales zones sont identifiées :

- Le domaine sahélien où on rencontre des forêts rupicoles et une steppe arbustive et/ou arborée qui supplantent des arbres ou des arbustes rabougris souvent épineux.

- Le domaine soudanien est le plus étendu. La flore est plus hétérogène et beaucoup plus dense.

- Le domaine soudano-guinéen se caractérise par l'existence de forêts galeries le long des rivières et dans les vallées, des îlots de forêts souvent sacrées et quelques forêts denses.

En plus de ces principaux domaines, on rencontre des formations anthropiques forgées par les activités agropastorales principalement.

Le Burkina est classé parmi les pays à climat tropical caractérisé par une saison sèche et une saison pluvieuse. Trois zones climatiques se dessinent dans le pays : une zone de climat sahélien au Nord, une zone de climat nord-soudanien au centre, une zone de climat sud-soudanien au sud.

Comme variante spécifique du climat du Burkina Faso, on a : une période humide de juin à septembre, une période sèche et chaude de septembre à novembre, une période sèche et fraîche de décembre à mars et enfin une période chaude de mars à juin. (Sources des informations : Ministère de l'environnement, Ministère de l'agriculture et de l'eau du Burkina Faso)

### III.1.3 HISTOIRE ET POLITIQUE

Tableau 14 : Quelques données historiques du Burkina Faso

<i>DATE</i>	<i>ÉVÉNEMENTS</i>
1919	Constitution de la Colonie de la Haute Volta
1932	Suppression de la Colonie de la Haute Volta
1947	Reconstitution de la Haute Volta
1960	Indépendance de la Haute Volta
1960-1966	1 <sup>ière</sup> république ; Président Maurice Yaméogo.
1966-1970	Soulèvement populaire, Gouvernement militaire, Chef de l'état Sangoulé LAMIZANA
1971-1974	2 <sup>ième</sup> république Président Sangoulé LAMIZANA
1974- 1976	Gouvernement de renouveau national avec Sangoulé LAMIZANA à la tête
1976-1978	Gouvernement de «transition », gouvernement « d'union Nationale » avec Sangoulé LAMIZANA à la tête
1978-80	3 <sup>ième</sup> république Président Sangoulé LAMIZANA
1980-82	Arrivée au pouvoir du Comité Militaire de Redressement pour le Progrès National (CMRPN) chef de l'état, le colonel SAYE ZERBO
1982-83	Avènement du Conseil du Salut du Peuple (CSP) chef de l'état, le médecin commandant Jean Baptiste OUEDRAOGO

<i>DATE</i>	<i>ÉVÉNEMENTS</i>
1983-1987	Proclamation du Conseil National de la Révolution (CNR) chef de l'état le capitaine Thomas SANKARA
1987- 1991	Avènement du Front Populaire, Chef de l'état le capitaine Blaise COMPAORE
2 juin 1991	IV république Président Blaise COMPAORE

*Source* : <http://www.primature.gov.bf/burkina/histoire/fpostcoloniale.htm>

Le Burkina Faso, ancienne Haute volta, était connu avant qu'il ne tombe sous la domination coloniale Française sous le nom de «Pays des Mossi» en référence à ce grand peuple ouest africain et son empire multiséculaire. Intégré à l'empire colonial français en Afrique à la fin du XIXème siècle, il prend le nom de «Colonie du Haut Sénégal-Niger» en 1904 puis « Colonie de Haute Volta » en 1919, en référence aux trois fleuves qui le traversent (Volta Noire, Volta Rouge et Volta Blanche). En septembre 1932, la colonie de la Haute Volta est supprimée par un décret pour des raisons économiques et financières. Elle est partagée entre les colonies de la Côte d'Ivoire, du Niger et du Soudan (actuel Mali). En 1945, le Mogho Naba Saga II créa l'Union pour la défense des Intérêts de la Haute Volta (UDIHV) et entreprit une campagne pour la reconstitution de la colonie de Haute Volta. Le 4 septembre 1947, la colonie de la Haute Volta est rétablie dans ses limites de 1932. Elle accède à l'indépendance le 5 août 1960. L'évolution politique du pays depuis son indépendance

est caractérisée par une période d'instabilité. En effet, le pays a connu plusieurs régimes politiques d'exception dont la période la plus importante est celle de 1980 à 1987 où trois pouvoirs d'exception se sont succédés. Il a également connu l'avènement de 4 Républiques ; de 1960- 1966 ; 1970- 1974 ; 1978-1980 et de 1991 à nos jours.

### **III.1.4 ECONOMIE**

Les résultats macro-économiques enregistrés ces dix dernières années au Burkina Faso ont été assez bons. De même, le taux de croissance réelle depuis 1994 est supérieur à 5% par an. Malheureusement, en raison d'une économie peu diversifiée, le pays reste vulnérable aux chocs extérieurs et aux perturbations climatiques.

L'économie du Burkina Faso est basée essentiellement sur l'agriculture et l'élevage ; elle occupe la majorité de la population (plus de 80 % de la population) et procure les principales ressources d'exportation ; le secteur artisanal, en plein essor occupe 30 % des acteurs non agricoles.

#### ***III.1.4.1 L'agriculture :***

Constituant un élément essentiel de l'activité économique du pays, l'agriculture est pratiquée par près des  $\frac{3}{4}$  de la population. Cette agriculture est de type extensive et principalement pluviale. 40% des terres cultivables sont exploitées et sont estimées à environ 4 millions d'hectares. Les terres effectivement irriguées sont de 32 000 hectares

sur un ensemble de terre irrigable de 235500 hectares. Le sorgho, le mil, le maïs, le manioc et le riz sont les principales cultures céréalières ou vivrières.

Les cultures de rente ou d'exportation se composent du coton, canne à sucre, sésame, amande de karité, arachides, noix de cajou, gomme arabique, etc. La production de coton, principale culture de rente, est de 800 000 tonnes pour la campagne 2006-2007. Le coton participe pour 25 % au PIB et constitue 60% des recettes d'exportation. Pour ce qui concerne la noix de karité, le Burkina Faso est le troisième producteur mondial et deuxième producteur africain derrière le Nigéria. L'amande de karité du Burkina est très appréciée pour sa qualité. En plus de l'exportation des amandes, le beurre est transformé sur place en produits cosmétiques et une partie est exportée vers l'Europe où le beurre est utilisé dans la fabrication du chocolat. La production était d'environ 70 000 tonnes en 2004.

À ces cultures de rente peuvent être ajoutés les fruits et légumes produits un peu partout dans le pays. Il s'agit principalement du haricot vert, des mangues et de la tomate exportés en partie vers les pays de la sous région, aussi en Europe.

Couplée à l'élevage et à la pêche, l'agriculture représente 40% du PIB.

#### ***III.1.4.2 L'élevage***

Deuxième secteur important de l'économie après le coton, l'élevage participe pour 12 % au PIB et 19 % aux exportations du pays. La région du nord reste celle de

prédilection, même si l'élevage est pratiqué par l'ensemble de la population rurale. En 2003, le cheptel était estimé à 7,3 millions de bovins, à plus de 16 millions pour les ovins et les caprins, et à plus de 30 millions pour la volaille. Le bétail est exporté vivant essentiellement vers les pays de la sous région. En plus de la viande et des troupeaux vivants, le lait est produit par des unités essentiellement artisanales ; quand à la peau, principal sous produit de l'élevage, elle est exportée vers l'Europe et une partie est transformée sur place par l'artisanat national.

#### *III.1.4.3 L'artisanat*

Ce secteur en plein essor, contribue pour 20% au PIB et occupe environ 30% des actifs non agriculteurs et pour la majorité des femmes. Afin de promouvoir la production artisanale, le Burkina organise de grandes manifestations dont le Salon International de l'Artisanat de Ouagadougou (SIAO : [www.siao.bf](http://www.siao.bf)). Au delà de la promotion, ces manifestations constituent des opportunités de rencontre, et d'échange des principaux acteurs de ce secteur. Les activités artisanales sont diverses mais le volet utilitaire est très dominant. Il s'agit entre autre de la vannerie, la maroquinerie, la broderie, le tissage, la teinture, la sculpture sur bois ou en bronze, la peinture et la bijouterie. La vitalité de ce secteur a permis la construction d'un centre d'activités dénommé le Village artisanal qui permet de conquérir des marchés aussi bien sous régionaux que régionaux mais également des marchés européens.



#### *III.1.4.5 Mines et industries*

Le sous sol du Burkina a des perspectives intéressantes, cependant, il est encore peu exploité. Comme gisement découverts, on peu citer : le gisement de manganèse de Tambao, des gisements aurifères avec un très important potentiel, comme celui de Kalsaga dans le Yatenga (région du Nord), celui de Taparko dans le Centre-Nord, Essakane dans la région du Sahel, Manafouberi dans la région du Mouhoun et bien d'autres encore. A cela peut être rajouté le cuivre de Gaoua, le calcaire de tin-hassan etc.

Quand à l'industrie, elle est constituée surtout d'unités de Transformation agro-industrielles : Brasseries, Pâtes alimentaires, Huileries, savonneries, grandes machines, fabrique d'alcool, unités de transformation mécaniques et métalliques, fabrique des cuirs de peaux, d'abattoir, etc.

Le Burkina Faso a lancé depuis 1991 un vaste programme de réformes économiques et sociales avec l'appui de différents PTF. D'importants progrès ont été accomplis en termes de libéralisation de l'économie et de développement du secteur privé. Cependant, le pays reste tributaire de l'agriculture, secteur à faible productivité et dominé par une seule culture d'exportation, le coton ; Le Pays a donc intérêt à tout mettre en œuvre pour soutenir la diversification de son économie.

### **III.2 PLAN DE DÉVELOPPEMENT DU BURKINA FASO**

Le Burkina Faso a élaboré depuis son accession à l'indépendance, trois plans quinquennaux de développement. En effet, le pays avait opté pour la mise en place d'un système national de planification de son développement économique et social. Cependant le processus d'élaboration des plans de développement n'impliquait pas suffisamment les acteurs de la société civile ; Mais l'avènement de la révolution en 1983 voit naître une nouvelle approche qui se veut plus participative. L'accent est mis sur deux orientations essentielles, la mise en oeuvre systématique d'un processus de planification dans tous les secteurs d'activité, avec une implication des communautés de base aux différents niveaux de planification. Ces nouvelles orientations se traduisent en 1986 par l'élaboration de plans quinquennaux appuyés par une forte participation populaire, avec des objectifs quantifiés et des stratégies pour les atteindre. En 1991, l'exécution de ces plans a été perturbée par l'adoption des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) qui ont été considérés à l'époque par l'État et les institutions financières internationales comme une solution à la détérioration des finances publiques et de la balance des paiements.

L'adoption du PAS entraîne l'abandon des plans quinquennaux au profit d'une planification triennale d'investissement public (PIP) qui ne prenait en compte que les activités menées au niveau de l'administration centrale.

Les effets induits par les PAS et la dévaluation du franc CFA ont affecté sévèrement les couches les plus démunies, emmenant l'État à prendre conscience des effets sociaux

pervers des ces PAS et à prendre des mesures conduisant à l'instauration de la lutte contre la pauvreté comme objectif prioritaire des politiques à mettre en œuvre au cours de la décennie 1995-2005.

À la suite de ces actions, et dans le but de favoriser une cohérence globale des politiques sectorielles et faciliter la prise en compte de l'ensemble des préoccupations du développement. La lettre d'intention de politique de développement humain durable (LIPDHP) est élaborée en 1995. La LIPDHD met surtout l'accent sur la nécessité de promouvoir l'accès de chaque Burkinabé à un emploi rémunérateur, aux soins médicaux préventifs et curatifs à la sécurité alimentaire, environnementale, individuelle et politique.

En 1999, comme suite du LIPDH, un cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) est élaboré par les autorités Burkinabés avec le concours des partenaires extérieurs.

Le CSLP, est le cadre actuel de référence et de coopération entre le Burkina Faso et les différents partenaires au développement et constitue la pierre angulaire de l'ensemble des politiques de développement. Les objectifs de ce cadre sont d'améliorer l'accès des couches les plus défavorisées aux services sociaux de base, notamment dans les secteurs de l'éducation, de la santé, de l'eau et de l'emploi. Comme autre objectif non moins négligeable, le CSLP prône également la réduction des disparités régionales et des inégalités liées à la situation socio-économique et au genre.

Comme finalité, le CSLP préconise une démarche visant à permettre une plus grande valorisation de l'aide au développement par le gouvernement.

### **III.3 LES APD AU BURKINA FASO**

Le Burkina Faso est un pays caractérisé par une forte croissance démographique et une aridité des sols. C'est un pays qui a une situation socio-économique difficile, en témoigne les indicateurs humains : espérance de vie 51,4% (2005), couverture sanitaire estimée à 3 médecins pour 100 000 habitants (2006), accès à l'eau salubre 75 % en zone urbaine et 62 % en milieu rural (2006), taux brut de scolarisation de 66,55 % pour le primaire, 16,42 pour le secondaire, et 2,36 % pour le supérieur, taux d'alphabétisation de 28,3% (2005-2006). Les données sur les revenus faisant état de 42,1% (2006) comme incidence de la pauvreté globale, n'en sont pas plus encourageant. Aussi, l'aide internationale constitue un support important pour le pays.

En effet, au Burkina, plusieurs partenaires techniques et financiers et plusieurs ONG interviennent à travers des aides publiques au développement (APD) pour financer des projets dont l'objectif est d'aider à améliorer la situation socio-économique du pays.

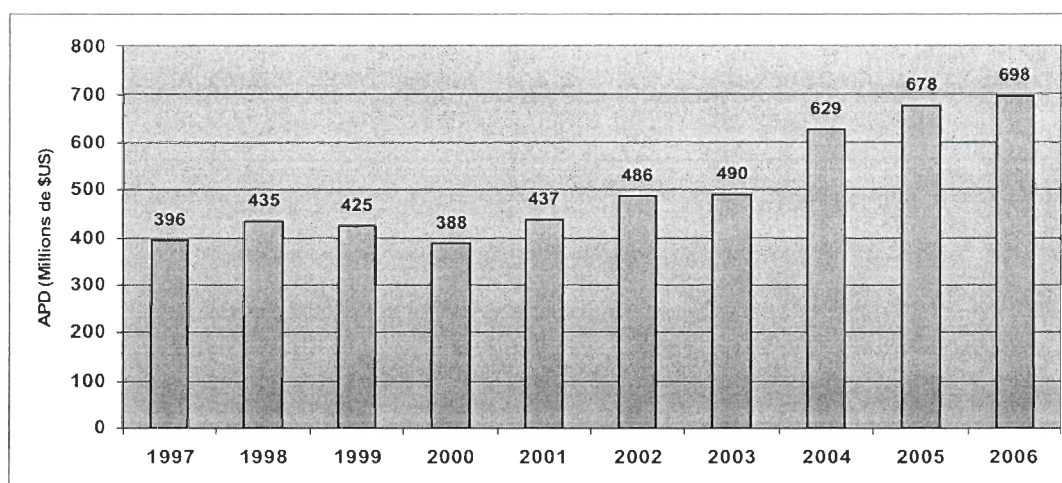
Tableau 15 : Evolution de l'importance de L'APD dans l'économie du Burkina Faso de 2002 à 2006

Année	2002	2003	2004	2005	2006
PIB en Francs courants (milliards de FCFA)	2 292,88	2 482,05	2 698,40	2 555,48	2 695,58
Taux de change du dollar /FCFA	699	581,3	535	521,5	500
APD (en milliards de FCFA)	341,11	286,58	336,51	353,6	348,92
Ratio APD/PIB (%)	14,88	11,55	12,47	13,84	12,94
APD par tête (dollars US)	41,1	39,3	49,12	51,71	50,82
APD/habitant (Francs FCFA)	28 728,9	22 845,1	26 279,2	26 966,8	26 680,5

Sources : Rapport sur la coopération pour le développement, décembre 2007 — Pages 61

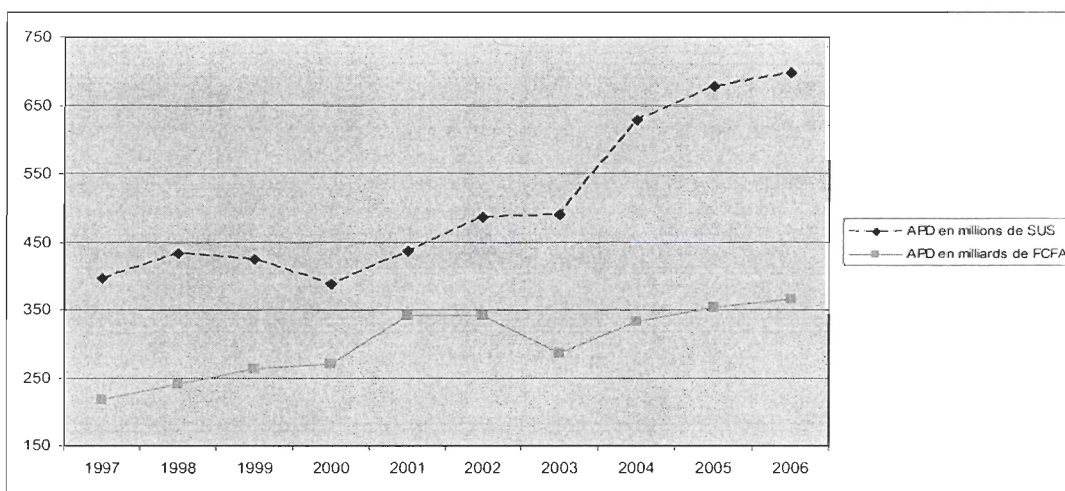
Une analyse des APD au Burkina montre une croissance de près de 80 % de 1997 à 2006, voir graphique n°1 ci dessous

Tableau 16 : Evolution de l'APD de 1997 à 2006



Source : Rapport sur la coopération pour le développement, décembre 2007 — Pages 60

Figure 10 : Évolution de l'APD au Burkina Faso de 1997 à 2006 (en dollars US et en CFA)

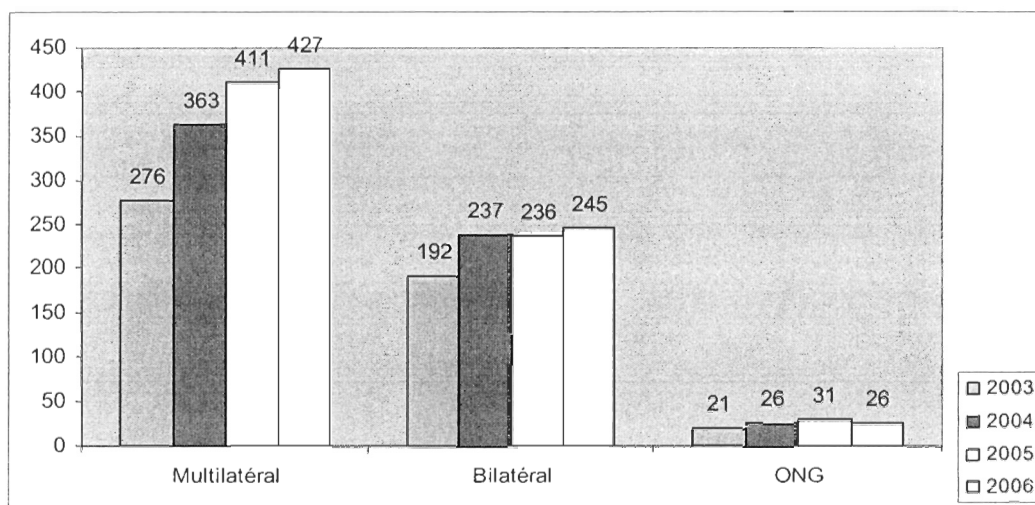


*Source : Rapport sur la coopération pour le développement, décembre 2007 — Pages 61*

Un examen de ces APD en francs CFA montre une croissance moindre par rapport à l'analyse en dollars, en raison de la fluctuation du cours du dollar qui affecte les prêts et les subventions accordés au pays.

L'analyse de la contribution des différents intervenants dans le domaine du développement au Burkina laisse apparaître que les plus grands intervenants financiers sont les organismes multilatéraux et les bilatéraux ; cependant, même si les ONG ont une faible contribution financière, il convient de noter que toutes les actions menées par ces structures qui occupent une place importante dans les actions d'aide au développement, ne sont malheureusement pas toutes pris en compte financièrement alors qu'elles ont parfois des impacts très importants.

Figure 11 : Répartition de l'aide par catégorie de bailleurs de fonds de 2003 à 2006 (en millions de dollars)

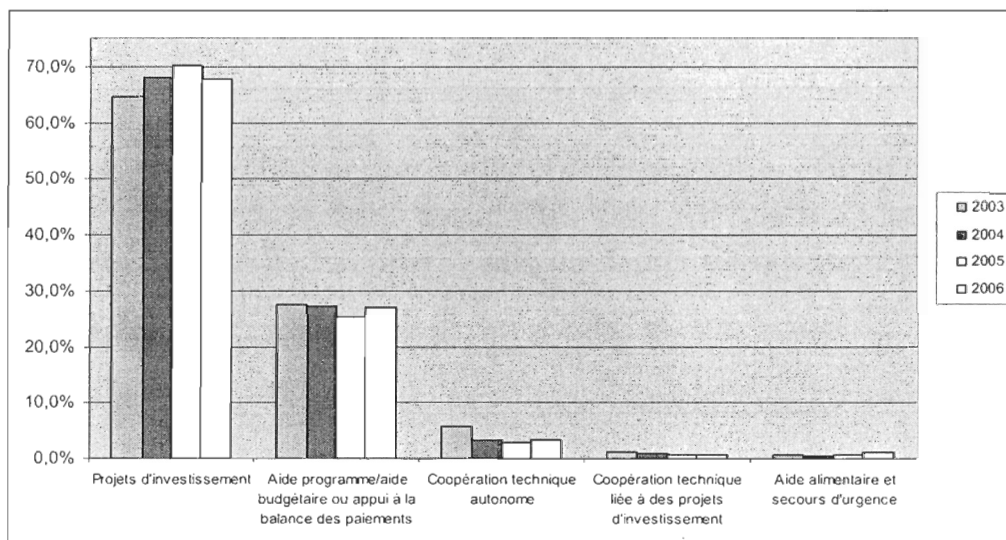


Source : Rapport sur la coopération pour le développement, décembre 2007 — Pages 72

### **III.4 APD ET APPUIS PROJETS AU BURKINA FASO**

Au Burkina Faso, l'aide destinée aux projets a toujours représenté l'essentiel de l'APD. Cependant, le bilan mitigé de l'APD a conduit à des inquiétudes par rapport au bien fondé de l'aide, à son volume mais aussi à son efficacité. Toute chose qui a conduit à une évolution de l'environnement de l'aide, favorisant un changement au fur et à mesure des politiques d'aide qui sont passées de l'appui projet qui était l'unique mode de financement, à l'aide programme, aux approches sectorielles, et aux appuis budgétaires non ciblés. Cependant, l'aide projet occupe encore une place de prédilection dans les APD accordés au Burkina Faso, en témoigne le graphique n°4 ci après

Figure 12 : Évolution de l'APD par type d'assistance de 2003 à 2006 (en %)



*Source : Rapport sur la coopération pour le développement, décembre 2007 — Pages 65*

L'efficacité de l'aide au développement implique inévitablement des actions à mener dans le but d'obtenir un réel impact de la réalisation des projets financés à travers la contribution des PTF d'où l'intérêt de se questionner sur les initiatives prises dans le cadre de la déclaration de Paris pour une plus grande efficacité des projets d'aide au développement.



### **III.5 BUT DE L'ÉTUDE ET ANALYSE DES RESULTATS**

#### **III.5.1 But de l'étude**

Le but scientifique de l'étude est de voir l'impact de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et plus particulièrement sur la réalisation des projets d'aide au développement au Burkina Faso.

La démarche a été de s'inspirer des différents critères sur lesquels pendant longtemps on s'est basé pour évaluer le résultat des projets, et à rapprocher à ces critères quelques éléments des principes de la déclaration de Paris.

La déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement a défini un certain nombre d'engagements à prendre par les bailleurs de fonds et les pays partenaires. L'application de ces engagements internationaux devrait permettre à un pays partenaire comme le Burkina Faso, qui est particulièrement tributaire de l'aide extérieure, d'avoir de meilleurs résultats de l'utilisation des APD mis à sa disposition.

Dans le cadre de notre recherche nous avons pu rencontrer 28 personnes

Les différents axes de notre recherche ont donc été :

Pour ce qui concerne la mesure des résultats des projets :

- La pertinence
- L'efficacité
- L'efficience
- La viabilité/l'appropriation
- Les effets/impacts

Pour ce qui concerne la Déclaration de Paris :

- Les changements enregistrés
- L'appropriation du pays
- La responsabilité mutuelle
- L'harmonisation
- L'alignement
- La gestion axée sur les résultats

### **III.5.2 Analyse des résultats**

L'étude de cas sur le Burkina Faso, réalisé à partir des axes de recherche préalablement définis, à savoir, d'une part les facteurs de succès des projets de développement et d'autre part les principes de la Déclaration de Paris, nous a permis d'aboutir aux résultats ci-dessous présentés.

Nous prévoyions au début de notre étude rencontrer 4 groupes cible suivant leur degré d'implication dans la réalisation des projets de développement au Burkina Faso, à

savoir : L'administration, les PTF, les Gestionnaires de projets et les bénéficiaires. Malheureusement, malgré de multiples tentatives, nous ne sommes pas parvenus à avoir des entretiens avec des bénéficiaires de projets de développement, et les grilles que nous leur avons fait parvenir sont restées sans suite. En effet, on a comme le sentiment que ces derniers ont des appréhensions pas toujours justifiées lorsqu'on leur demande de se prononcer sur le processus de réalisation des projets de développement. Toutefois, grâce aux informations collectées auprès des autres groupes cibles nous sommes parvenus à réaliser l'étude dont nous vous présentons ci-dessous les résultats.

#### ***III.5.2.1 Présentation des échantillons***

Les interviews sur lesquels nous avons bâti notre étude, au nombre de 38, ont pu être réalisés auprès d'un public sensibilisé aux problèmes de l'aide au développement et particulièrement celui des projets de développement au Burkina Faso.

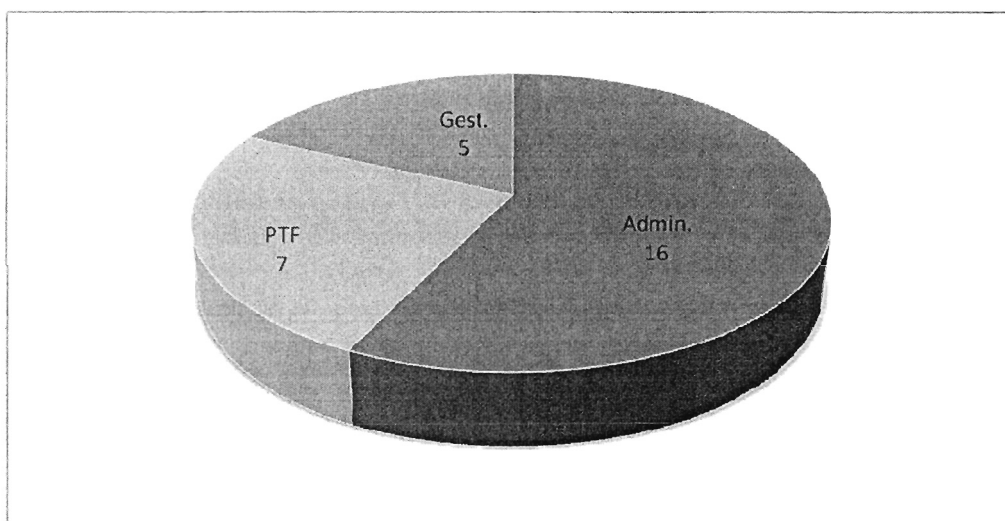
16 personnes parmi les intervenants ont été des personnes de l'administration travaillant en étroite collaboration avec les différents PTF pour la mobilisation des APD. Ce groupe représente 58 % de notre échantillon total.

7 autres intervenants provenaient d'organismes pourvoyeurs d'APD au Burkina Faso, ou de structures mises en place par les PTF dans le cadre de leurs interventions au Burkina Faso ; il s'est agi principalement de la Banque Mondiale, la BAD, le PNUD, le Royaume du Danemark, l'AFD, le STELA (secrétariat technique pour l'efficacité de

l'aide). Cette catégorie de répondants représente pour leur part 25 % de notre échantillon.

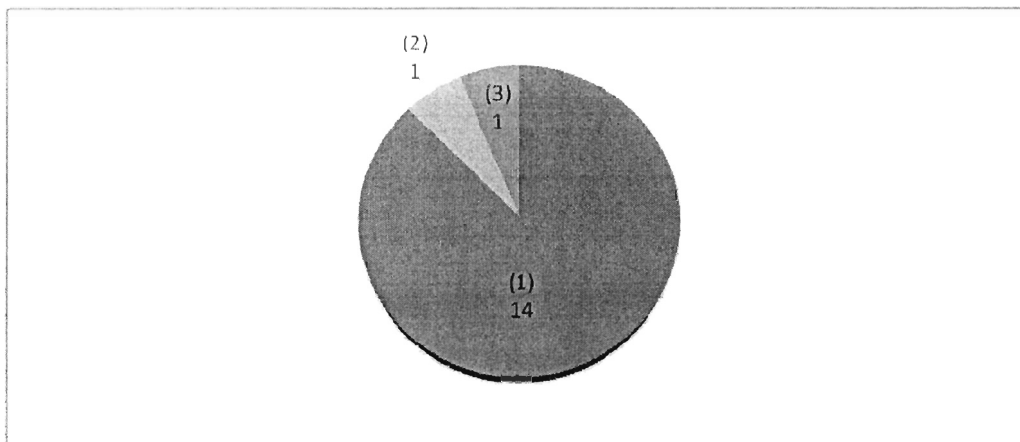
Enfin, 5 autres intervenants étaient des agents chargés de la gestion de projets sous financement extérieur. Les personnes de cette catégorie représentaient 18% de l'échantillon.

Figure 13 : Échantillon total



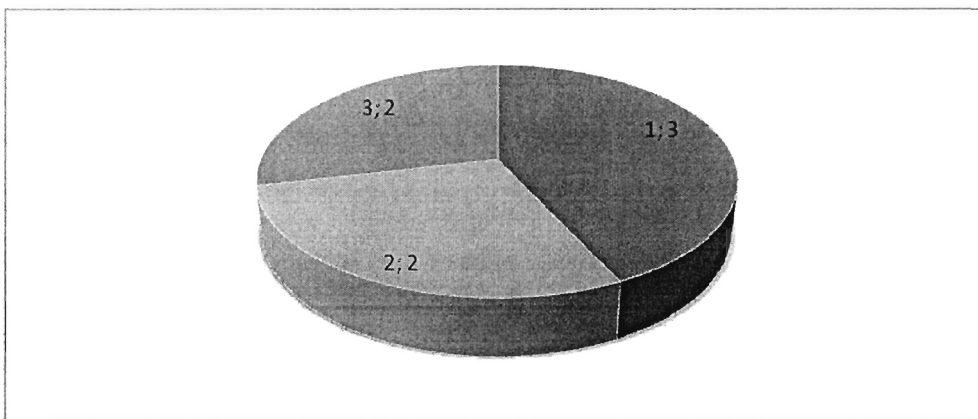
Les personnes de l'administration rencontrées dans le cadre de l'étude étaient composées (1) de personnel de la Direction générale de la coopération travaillant en étroite collaboration avec les PTF 88%, (2) de personnel chargé de la préparation et du suivi des Budgets de l'État 6%, et de personnel chargée des politiques en matière de finance publique 6% (3); (confère figure ci-dessous)

Figure 14 : L'échantillon de l'administration



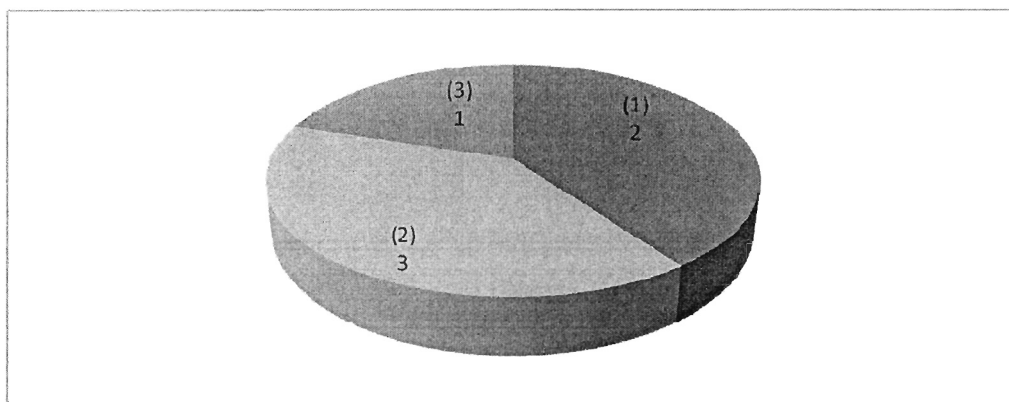
Les PTF rencontrés au cours de notre étude étaient quant à eux composés pour 28% de partenaires bilatéraux (1), 43% de partenaires multilatéraux (2) et 29 % de personnes travaillant dans des structures mises en places par les PTF et chargées de mener des réflexions et d'apporter des appuis techniques dans le cadre de l'application de la déclaration de Paris (3).

Figure 15 : L'échantillon de PTF



Dans l'échantillon qui concerne les Gestionnaires, on retrouve le personnel de l'administration chargé de la réalisation de projet au sein de la Direction administrative et financière de Ministère (1) ; le personnel de cellule d'exécution de projet mis en place dans le cadre de projet bien précis (2) ; le personnel des Directions des études et de la planification, directions habilitées à préparer et à suivre les projets au sein des Ministères (3).

*Figure 16 : L'échantillon des gestionnaires de projets*



Les rencontres avec ces catégories de personnes nous ont permis de collecter une quantité énorme d'informations qui, dans le but de la réalisation de notre travail d'analyse, a nécessité l'adoption d'une démarche qui nous a aidé à faire ressortir les informations essentielles à notre étude.

Pour réaliser notre étude, nous nous sommes inspirés de la méthode d'analyse de contenu de Lilian Negura 2006 (L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales AISLF).

La méthode de Lilian Negura, outil approprié pour les analyses de contenu dans le cadre de discours produit dans un processus de communication, a pour objectifs :

- d'une part de dégager la signification de l'énoncé pour celui qui tient le discours ;
- et d'autre part d'établir la pertinence pour celui à qui le message est destiné.

La démarche préconisée, dans le cadre d'une étude sociologique, est une analyse en trois étapes : la première ayant pour objectif d'analyser le contenu des entretiens ; la seconde à établir les relations qui existent entre les différents éléments ; et la troisième qui vise à faire ressortir un sens qui pourrait émaner de la combinaison des notions qui constituent le contenu.

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi l'analyse thématique comme outil d'analyse du contenu de nos entretiens. Ce type d'analyse permet de repérer les idées importantes, et de les classer par catégories.

L'analyse thématique des entretiens a permis de fragmenter les entretiens en déclarations simples et en fonction des différents axes d'étude que nous avons retenus. Par la suite, nous avons procédé à un repérage des idées qui revenaient fréquemment dans les différentes entrevues, en vue de calculer la fréquence des affirmations en lien avec les mêmes idées et les mêmes thèmes.

Après ce travail préalable de repérage, nous avons procédé à la classification et à la codification des affirmations selon les idées qui se rapportent aux différentes catégories thématiques de chaque grand axe. Pour ce faire il a été nécessaire de passer en revue à plusieurs reprises l'ensemble des résultats des entrevues pour s'assurer que toutes les idées ont bien été prises en compte, avant de procéder à une classification des résultats en fonction des catégories de répondants.

Munis de la liste des affirmations, nous avons procédé à une énumération des répondants suivant que ces derniers avaient émis ou non des réponses favorables aux idées retenues dans chaque catégorie thématique.

Le nombre d'interviewés de l'administration étant plus élevé que les autres catégories d'intervenant, nous avons procédé au retraitement des données pour éviter que les réponses des personnes de l'administration ne prennent le dessus. Aussi, nous avons pu dégager au sein de chaque catégorie de répondants, ceux favorables aux idées en références, que nous avons classés parmi les oui, ceux qui avait des idées qui allaient en défaveur, que nous avons classé parmi les non et ceux qui n'ont nullement évoqué le sujet, que nous avons classé parmi les abstentions. Pour plus de détails, se référer aux tableaux d'analyse présentés en annexe 3.

A l'issue de cette analyse, nous sommes parvenus aux résultats ci-dessous présentés extrait commenté de données découlant des grilles d'analyse présentés en annexe.



### *III.5.2.2 Les aspects liés aux facteurs de succès des projets/ programmes de développement*

De l'étude que nous avons réalisée sur le cas du Burkina Faso, il ressort que des améliorations notables sont constatées dans le domaine des projets d'aide au développement. Ces améliorations concernent non seulement les résultats des projets qui sont nettement meilleurs à ceux qu'enregistraient les projets il y a de cela quelques années, et qui très souvent n'étaient pas à la hauteur des attentes. Il y a également des améliorations du point de vue de l'implication et de la responsabilisation de l'administration dans le processus de réalisation des projets se traduisant par une plus grande implication dans la réalisation et le suivi des activités des projets se faisant ressentir sur les résultats enregistrés. Aussi, il ressort que les taux d'absorption se sont beaucoup améliorés, que les projets sont de plus en plus efficaces et efficients, et que en sus de cela, des efforts sont fait pour avoir une plus grande implication des bénéficiaires et donc un plus grand impact. Cependant beaucoup reste encore à faire.

En effet, on peut constater malheureusement qu'une des préoccupations majeures en matière d'efficacité des projets de développement pose encore problème ; il s'agit de la pérennité de ces projets. On constate toujours tristement que les efforts déployés pendant la durée du projet n'ont pas de suite dès lors que les portes de la structure qui assurait la réalisation des activités sur le terrain ferme ses portes.

Pour notre part, des réflexions devraient être menées pour essayer de parer à cette difficulté qui est une entrave à ce que les efforts consentis aient des résultats durables.

Les résultats de notre analyse suivant notre axe relatif à l'évaluation de l'efficacité des projets présentés ci après témoignent de cela.

De la pertinence des projets :

Pour l'ensemble des répondants, de plus en plus, les projets sont élaborés en tenant compte des priorités de l'État.

« Le cadre des interventions est élaboré en tenant compte des OMD du CSLP et en fonction des politiques de financement de la structure. ».

Cette affirmation démontre en effet que les PTF font du CSLP, leur document de référence pour ce qui concerne leur plan d'action pour le Burkina Faso.

En outre, près de 51 % sont favorables à l'idée que de plus en plus les priorités des bénéficiaires sont également prises en compte : « Les besoins des bénéficiaires sont pris en compte parce qu'il y a une démarche participative avant de commencer la rédaction et le montage d'un projet »

Aussi on pourrait conclure en se basant sur ces éléments que les projets réalisés sont pertinents.

Figure 17 : Représentation de l'idée les politiques nationales sont prises en comptes

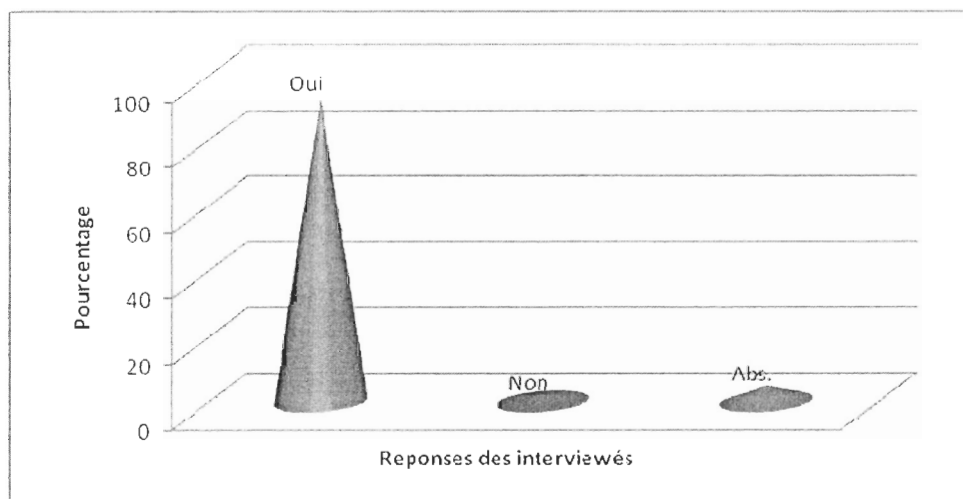
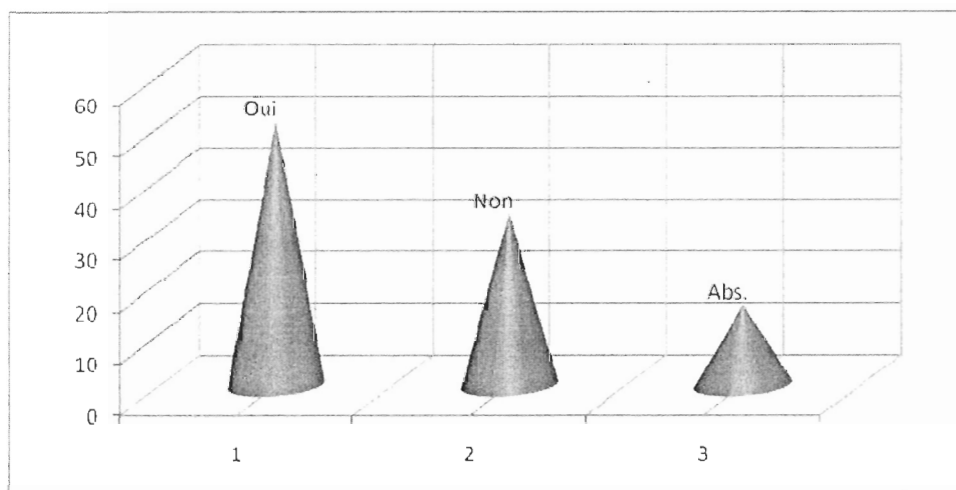


Figure 18 : Représentation de l'idée « les besoins des bénéficiaires sont pris en compte »



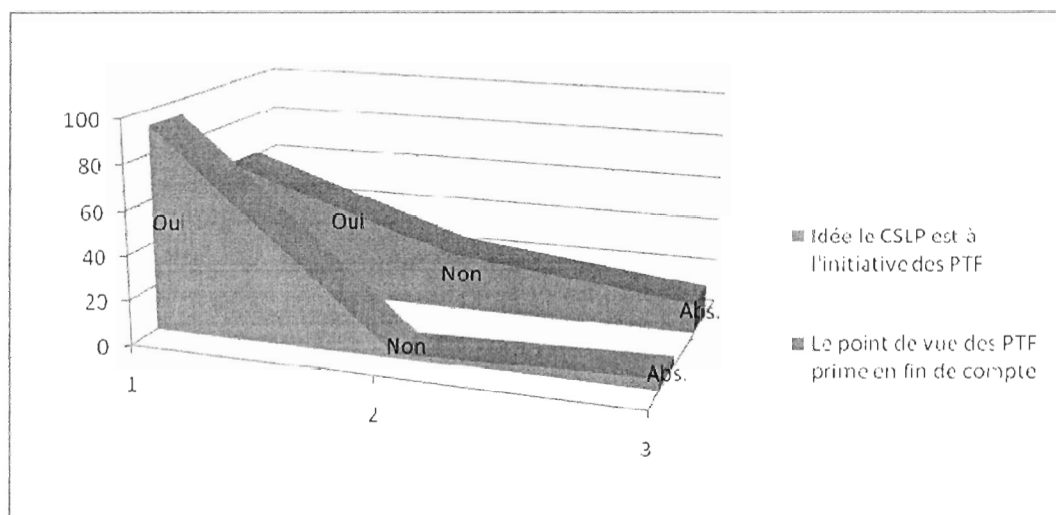
Cependant, il y a lieu de nuancer cette idée puisque, environ 61 % pensent que l'idée des PTF prend toujours le dessus, ceci même dans l'élaboration des documents

nationaux de stratégie de développement. Donc, au bout du compte les politiques nationales prennent la coloration que souhaite leur donner les différents partenaires.

L'affirmation : « Le CSLP a été à l'initiative des PTF » est partagée par 93% des répondants et 61 % estiment que le point de vue des PTF prend toujours le dessus.

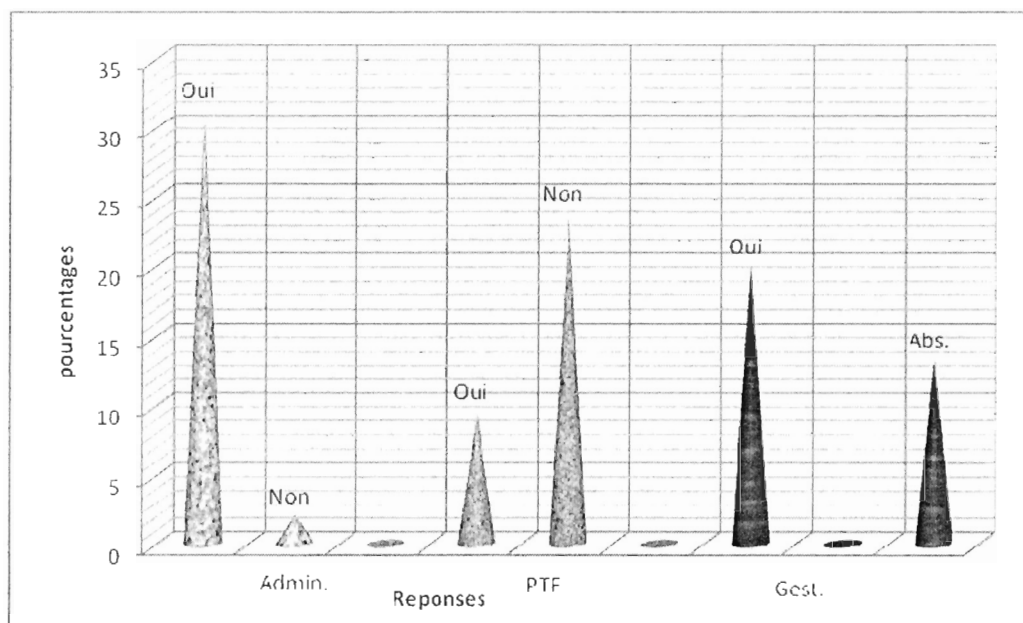
« En fin de compte le point de vue des PTF prime »

Figure 19 : les idées « le CSLP est à l'initiative des PTF » et « le point de vue des PTF prime »



Des 60% qui estiment que le point de vue des PTF prime, 31% appartient à la catégorie des répondants de l'administration, 10 % à celle des PTF et 20 % aux gestionnaires de projet.

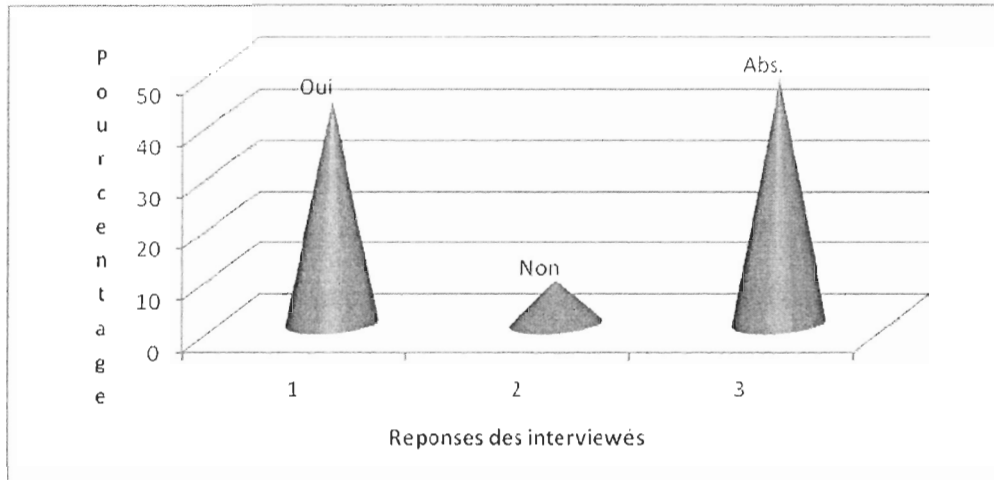
Figure 20 : Catégorisation des réponses sur l'idée « le point de vu des PTF prime »



En outre, bien que bon nombre notent des améliorations en ce qui concerne l'implication des Bénéficiaires, 44 % sont tout de même un peu sceptiques quand à la prise en compte des besoins réels de ces derniers. Ils sont plusieurs à penser que ces derniers sont approchés juste pour valider les idées de projets qui seront réalisés dans leur environnement.

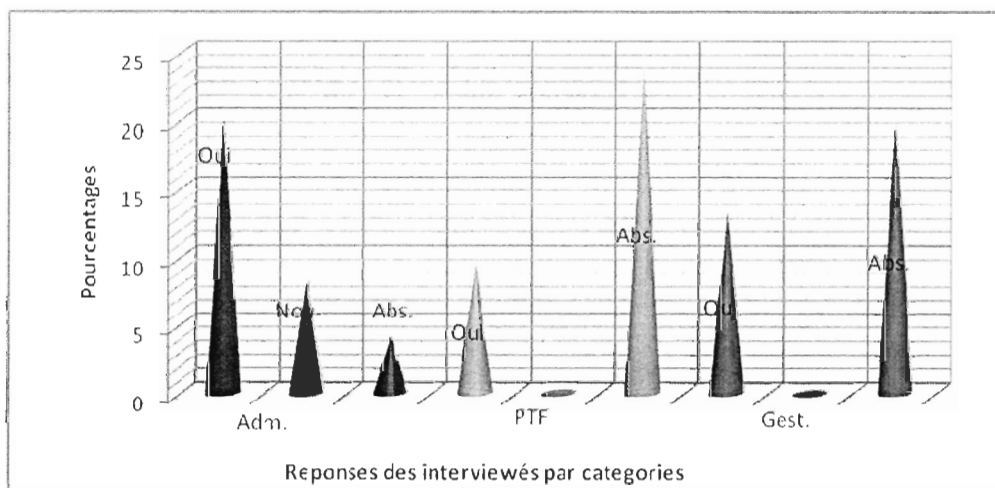
« Il y a une démarche qui tente de prendre en compte les besoins des bénéficiaires, mais tient-on réellement compte de leur priorités ou leur préoccupations ? »

Figure 21 : Prise en compte réelle des préoccupations des bénéficiaires



Dans la franche de 44% de répondants septiques, il faut noter que, 21 % revient aux personnes de l'administration 10 % aux PTF et 13% aux gestionnaires de projet.

Figure 22 : Réponse par catégorie de l'idée « les besoins réels des bénéficiaires sont-ils pris en compte ? »

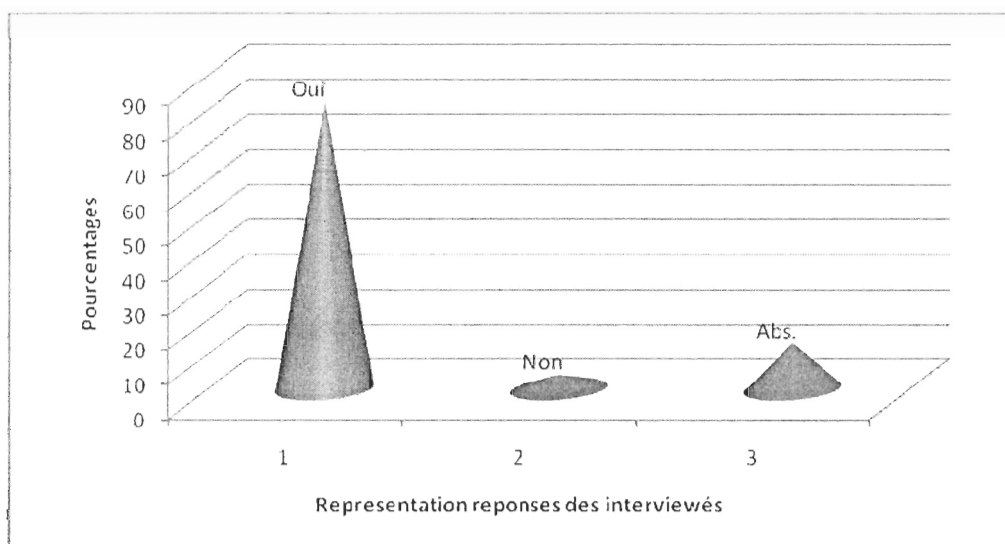


### De l'efficacité des projets

Pour ce qui concerne l'efficacité des projets, l'opinion générale qui se dégage est un constat d'une nette amélioration des résultats des projets depuis quelques années. On remarque une volonté commune de faire changer les choses, de voir s'améliorer les résultats de projets.

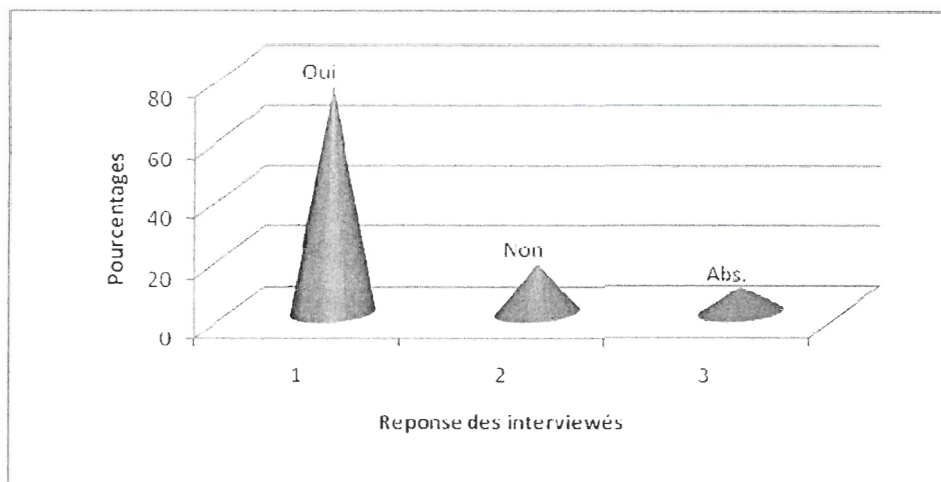
En effet, 82 % de l'échantillon fait cette affirmation : « Les taux de décaissements n'étaient pas toujours intéressants. Néanmoins, ils tendent à s'améliorer d'année en année ».

*Figure 23 : Représentation de l'idée « les taux de décaissement tendent à s'améliorer d'année en année »*



De même, 75% sont d'avis que : « Les résultats attendus sont en général atteints »

Figure 24 : Représentation de l'idée « les résultats sont en général atteints »



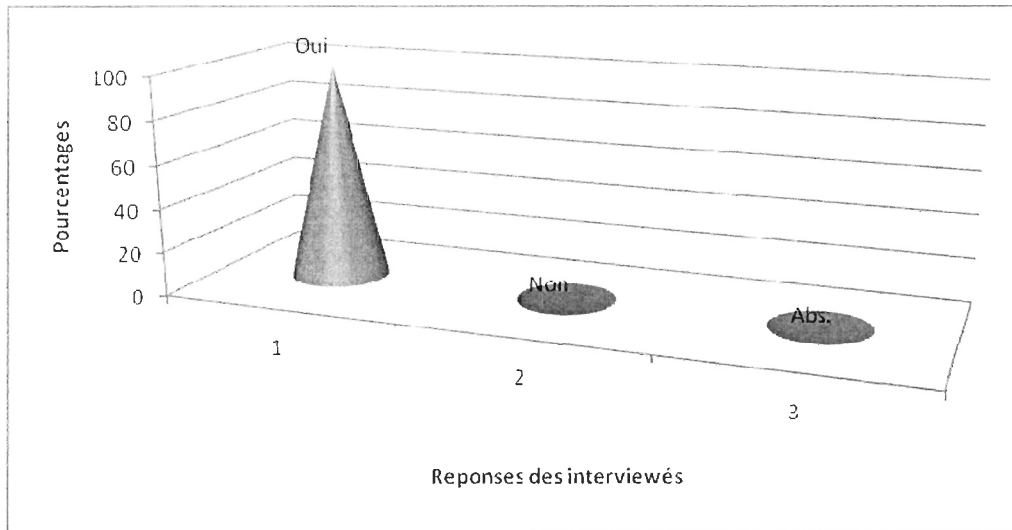
Cette amélioration s'explique par une plus grande rigueur dans le suivi des projets par les structures gouvernementales selon la totalité de l'échantillon.

« Les résultats se sont beaucoup améliorés parce que des suivis plus rigoureux sont effectués dans l'exécution des projets; suivi réalisé au niveau de l'Assemblée, par la cours des comptes, par la DGCOOP, à travers la revue générale des projets de développement pour discuter des difficultés et des réalités, le suivi périodique par les comités de pilotage de projet mis en place pour accompagner chaque projet.

En effet, depuis que la question de l'efficacité des APD se pose, l'état fait des efforts allant dans le sens de l'amélioration des résultats des projets, et cela encore plus depuis l'adoption de la déclaration de Paris.



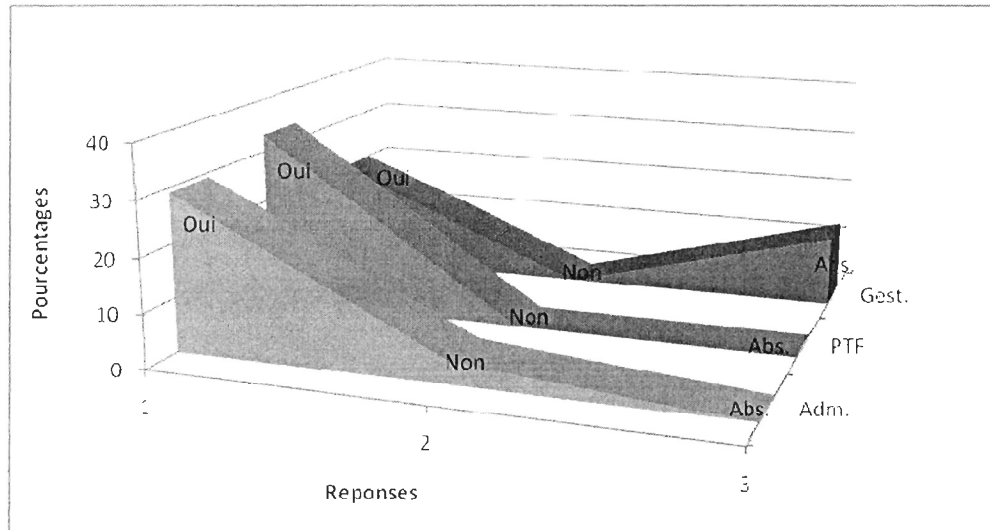
Figure 25 : L'idée « les résultats se sont améliorés par ce qu'il y a plus de suivi »



Toutefois, ils sont également nombreux, 82,5 % à constater que des efforts restent à faire malgré ce que l'administration a déjà entrepris. « ....le problème de mal gouvernance persiste ».

Cette idée est partagée à 29 % par les personnes de l'administration, soit 88 % des interviewés de l'administration, à 33 % par les répondants auprès des PTF ce qui représente la totalité de l'échantillon de cette catégorie, et à 20 % par les gestionnaires de projet soit 60 % de l'ensemble des gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus.

Figure 26 : L'idée relative à la persistance de la male gouvernance, par catégorie de répondant

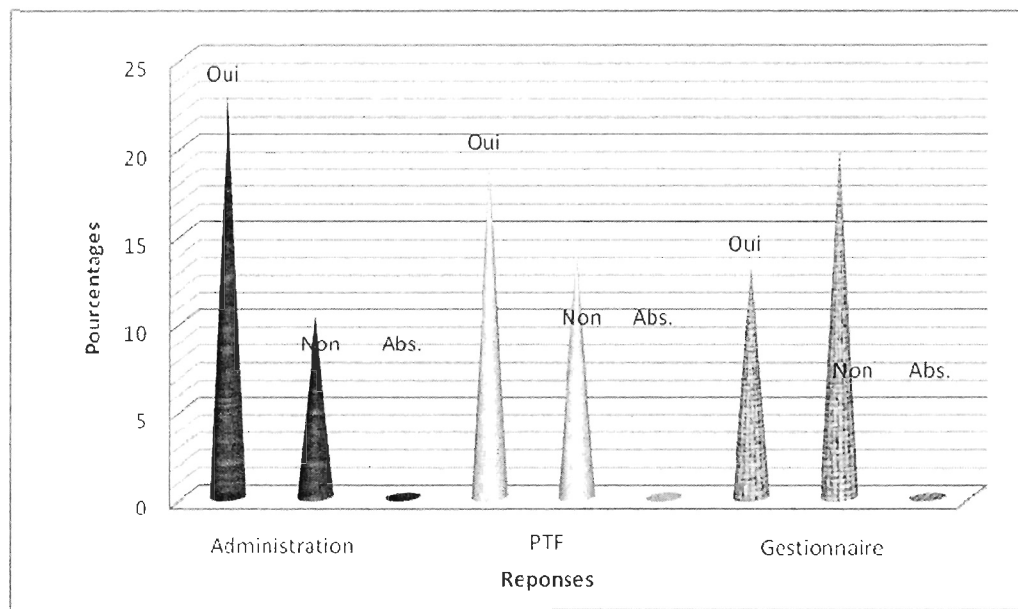


La qualité des travaux a été également révélée comme une difficulté dans la réalisation des projets de développement. Aussi, 55 % souhaitent qu'une plus grande attention soit portée sur la qualité des travaux qui laisse parfois à désirer.

« Les activités sont souvent réalisés, mais un problème de qualité se pose parfois ».

Les personnes de l'administration et les PTF sont les plus nombreux à ne pas être satisfaits des résultats des projets, les gestionnaires de projets, principaux acteurs sur le terrain, sont pour la moitié de l'effectif moins favorables à cette idée.

Figure 27 : L'idée « la qualité des travaux n'est pas toujours à la hauteur des attentes »



### De l'efficience

Concernant cet aspect, on peut dire qu'il y a une nette amélioration des résultats. L'opinion générale est favorable à l'idée que les résultats se sont beaucoup améliorés quand bien même il faut souligner que ces résultats varient d'un projet à un autre.

Les différents intervenants le font ressortir à travers les affirmations suivantes :

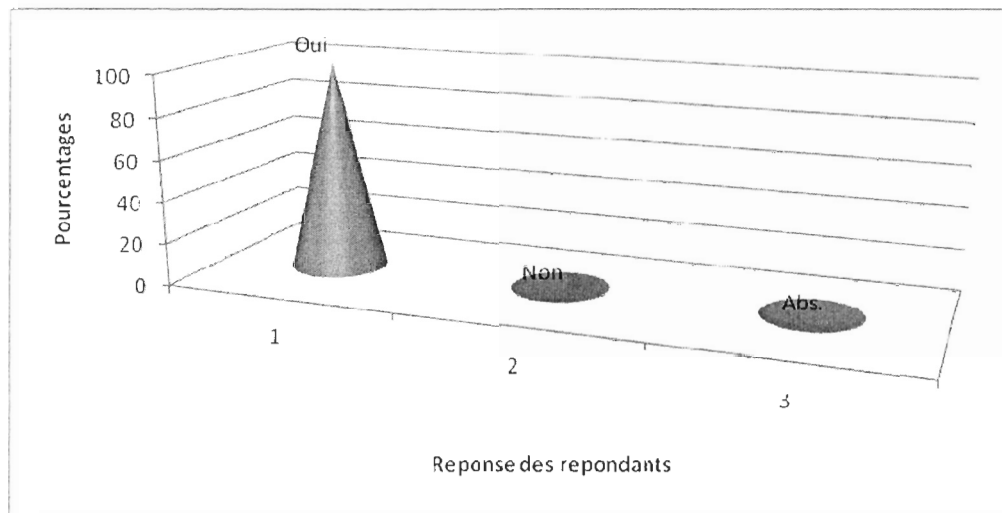
« Les dépenses sont en général éligibles, répondent aux résultats attendus ».

« Les résultats de projet varient, certains projet se passent bien d'autres non ».

« Mais dans l'ensemble les performances des projets sont bonnes. »

« Il ya des améliorations d'année en année, de plus en plus les délais sont respectés »

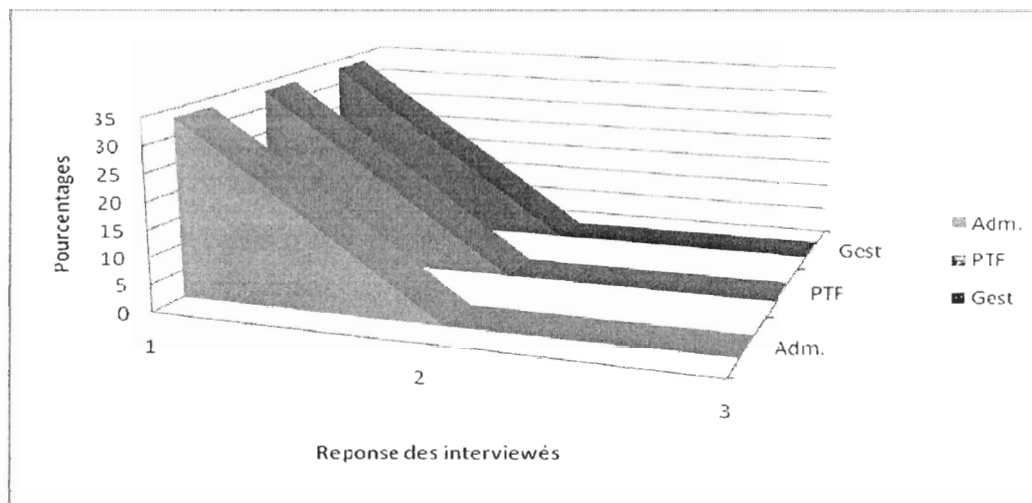
Figure 28 : Représentation de l'idée « les performances des projets sont bonnes en général »



Toutefois, comme en témoigne cette affirmation partagée par l'ensemble des répondants, on a pu faire le constat que les projets accusent beaucoup de retard très souvent au démarrage.

« Mais le problème lié à la perte de temps au démarrage persiste. »

Figure 29 : Représentation de l'idée « la perte de temps au démarrage persiste »



#### De l'appropriation, la viabilité des projets

Des efforts sont effectués pour favoriser une plus grande appropriation à travers des actions qui tentent d'impliquer davantage les bénéficiaires.

« Aujourd'hui, avec l'approche participative dans la démarche des projets de développement, les bénéficiaires prennent une part active dans la mise en œuvre des activités. »

Néanmoins, il ressort tout de même certaines difficultés à assurer la pérennité des projets. En effet, les documents de projets prévoient généralement des actions qui visent à assurer la continuité des projets, mais dans la pratique, cette pérennité n'est pas toujours effective.

79 % de notre échantillon est d'avis que la pérennité des projets pose problème.

44% croit que cela est dû au fait que les bénéficiaires ont souvent une vision à court terme des choses.

«La vision à court terme fait que les bénéficiaires baissent les bras à la fin du projet »

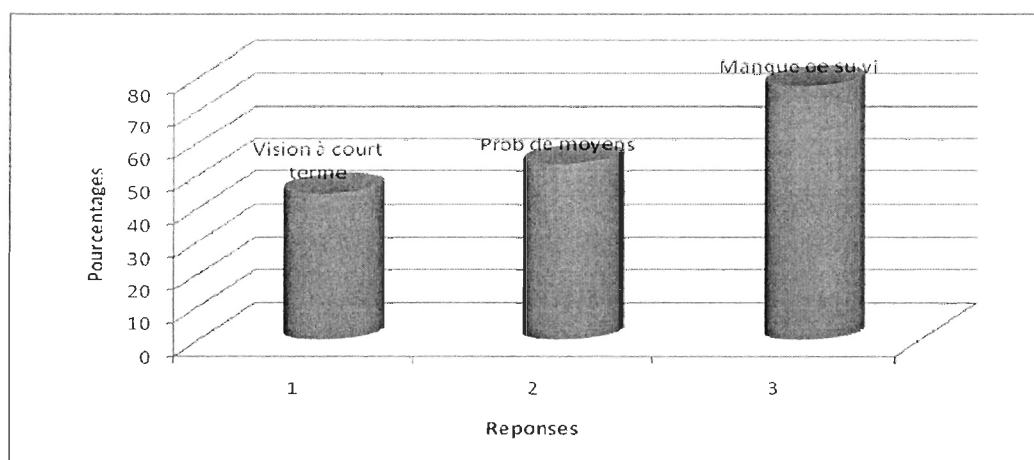
53 % évoquent le problème de moyens qui constitue un frein pour les populations.

« Un problème de moyen se pose souvent qui décourage les bénéficiaires dans la continuité des activités ».

En outre, le plus grand obstacle serait le manque de suivi, d'accompagnement des bénéficiaires lorsque le projet arrive à terme.

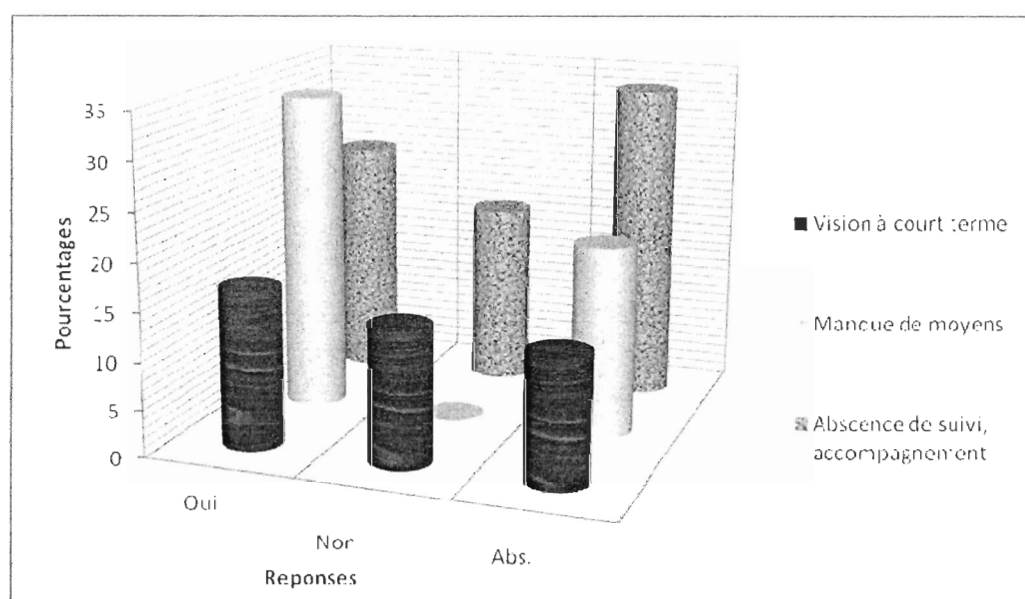
77 % de l'échantillon affirme que « L'administration n'assure pas toujours un suivi après la fermeture du projet »

Figure 30 : Représentation des affirmations expliquant la difficulté à assurer la pérennité des projets



Une analyse par type de répondant laisse entrevoir que les interviewés de l'administration sont plus favorables à l'idée que la pérennité des projets dépend pour une grande partie des difficultés liées aux moyens financiers des bénéficiaires. Les PTF et les gestionnaires quant à eux penchent plus pour l'idée selon laquelle le suivi ne serait pas vraiment assuré après la clôture d'un projet.

Figure 31 : Répartition des réponses sur les idées relatives aux difficultés à assurer la pérennité aux projets



#### De l'impact et des effets des projets

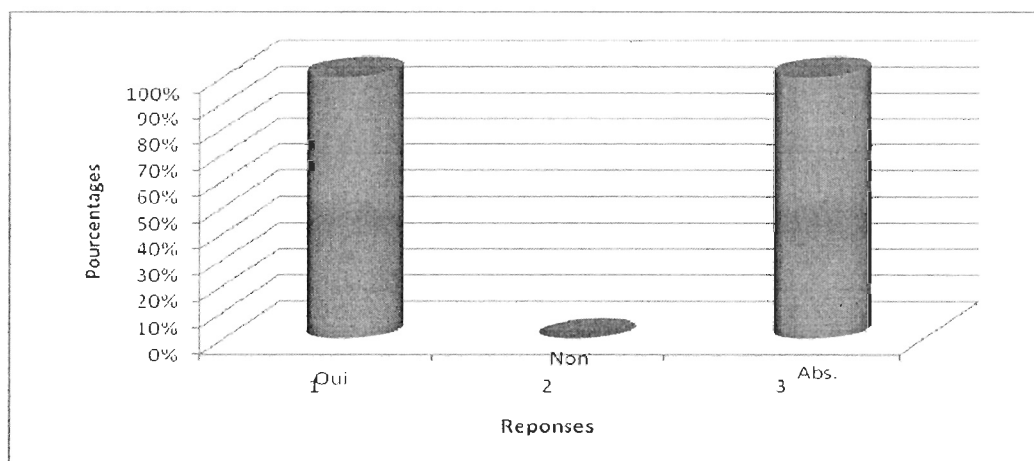
D'une manière générale, on pourrait dire sans se tromper que les projets ont une incidence positive dans leurs milieux d'intervention vu les différents changements de comportement qu'ils favorisent.

A 100 %, l'ensemble de l'échantillon trouve que les projets marquent toujours d'une certaine manière le milieu dans lequel ils ont été réalisés.

« Des changements notables sont induits par la réalisation des projets. On constate souvent une redynamisation des villages ou des provinces directement ou indirectement bénéficiaires des activités. Il arrive de voir apparaître des activités économiques favorisées par les retombés du projet. »

Cependant, ces impacts pourraient être accrus si l'on prenait le temps de réaliser des évaluations à la fin de chaque projet. A ce sujet, un peu plus de la moitié de l'échantillon, 51 % des répondants ont évoqué l'absence d'évaluation à la fin des projets. « On ne réalise pas toujours des évaluations à la fin du projet pour mesurer les impacts des projets et en tenir compte pour la préparation des projets à venir (il n'y a parfois que des audits) »

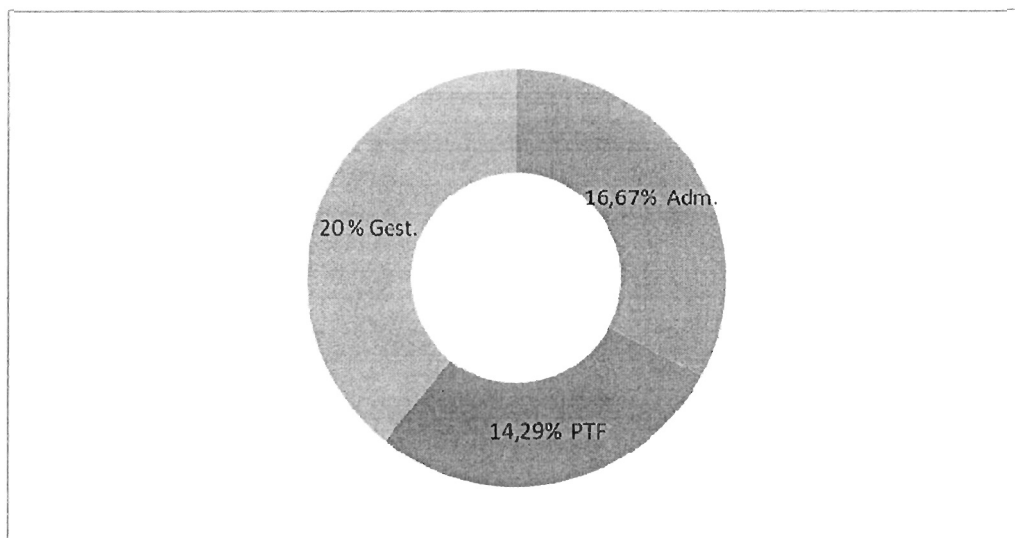
Figure 32 : L'idée « il n'y a pas d'évaluation finale systématiquement »



Ce point de vue est subdivisé selon les catégories de répondants en 20 % de gestionnaires, en 16% de gens de l'administration et en 14 % de PTF



Figure 33 : Réponses relatives à l'absence d'évaluation des projets



De plus, on note que la prise en compte de l'aspect genre varie selon la nature du projet.

« L'aspect genre n'est pas pris en compte automatiquement »

« Des actions spécifiques existent sur les questions relatives aux femmes »

A l'issue de l'analyse des aspects liés au succès des projets nous avons constaté une multitude d'obstacles qui entravent généralement la bonne marche des projets. Cependant nous ne mentionnerons que ceux que nous avons jugés plus importants après analyse des résultats de nos interviews. La plus grande difficulté réside dans la définition et le choix des priorités par les principaux responsables car, étant la base de toute démarche, lorsque les priorités sont mal définies, quels que soient les résultats des projets, les impacts escomptés ne seront pas atteints. En outre, il convient de noter les

problèmes liés aux conditionnalités imposées par les PTF, souvent drastiques, elles favorisent une perte de temps au démarrage et même parfois en cours de réalisation.

A cela, on peut rajouter les problèmes de complexité de procédure et de lourdeur administrative aussi bien du côté de l'administration que des PTF, chose souvent couronnée par une mauvaise maîtrise des procédures par les personnes impliquées dans la réalisation des projets.

A tout cela, peut être rajoutée une des plus grandes difficultés qui est nul doute la très grande implication du politique dans la réalisation des projets. Aussi arrive-t-il que l'on constate des difficultés pour la maîtrise des projets, qui s'expliquent par le fait que les initiateurs et les réalisateurs ne sont pas toujours les mêmes.

Rendre les projets plus efficaces, suppose d'abord une réelle volonté de la part de toutes les parties impliquées, et ensuite, inévitablement, des réflexions et des propositions de solutions concrètes pour résoudre toutes ces questions.

### ***III.5.2.3 Les aspects liés à l'impact de la Déclarations de Paris sur la réalisation des projets de développement.***

Pour ce qui concerne cet aspect, notre étude nous a révélé que pour le moment, de grands changements n'étaient pas imputables à l'application des principes de la déclaration de Paris, non seulement parce que la déclaration est encore méconnue pour plusieurs, mais également parce qu'un ensemble de réflexions est en cours afin de savoir comment concrètement passer à l'application des principes adoptés dans le cadre de cette déclaration.

On pourrait dire sans se tromper que la déclaration de Paris, signée par une centaine de pays et d'institutions est la manifestation d'une volonté commune de faire face à l'inefficacité des actions d'aide au développement, mais aucune mesure n'a été prévue pour son application sur le terrain, et aucune institution n'est encore disposée à relire l'ensemble de ses textes pour faciliter son application. En effet, le domaine de l'aide internationale est un domaine où chaque institution, chaque organisme ou chaque pays a une portion de territoire qui constitue une chasse gardée alors que l'application de la déclaration de Paris supposerait que toutes ses barrières soient allégées, voir supprimées. Les différents intervenants dans le monde du développement sont-ils prêts à effectuer ce grand changement ? Toute la question réside à ce niveau. En effet les objectifs de la déclaration sont nobles, mais les intérêts de tout un chacun semble primer.

Grâce à notre étude, nous nous sommes rendu compte que, depuis trois années, bientôt 4 ans que la déclaration a été signée, nous n'en sommes qu'à des changements structurels. A notre avis, si la volonté du changement est telle que les uns et les autres l'ont manifestée à plusieurs reprises, ne devrions-nous pas être à une étape plus avancée ?

Sur le terrain, on constate un réel changement de comportement auprès de certains partenaires au développement, surtout les bilatéraux, mais les plus importants sont les multilatéraux qui eux semblent bouger difficilement.

On note une réelle prise de conscience de part et d'autre d'un problème d'efficacité dans les APD, et une plus grande volonté de l'état d'agir pour que les choses changent. Cependant ce changement semble ne pas être facile à réaliser.

A travers notre analyse de l'incidence de la Déclaration de Paris dans le domaine des projets d'aide au développement nous sommes parvenus aux résultats ci-dessous.

Des changements observés depuis la signature de la déclaration de Paris.

L'opinion générale qui se dégage est qu'aucun changement n'est perceptible. Les anciennes pratiques sont encore de mise.

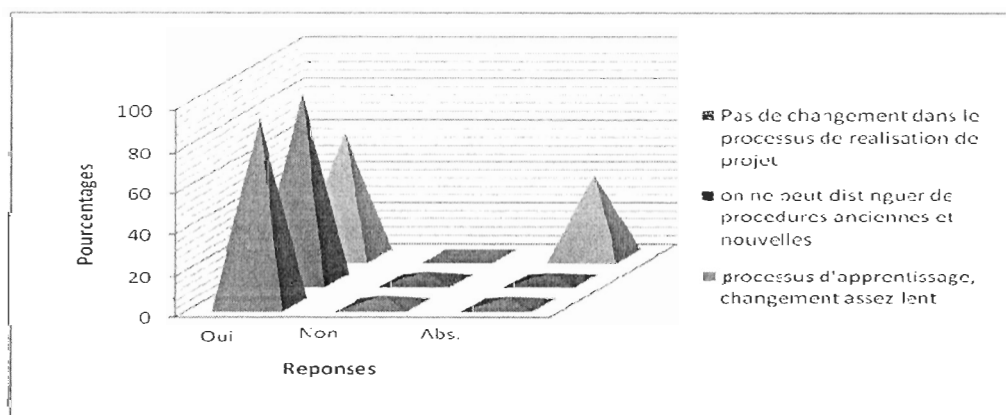
91% des intervenants sont d'avis qu'il n'y a pas encore de changements perceptibles.

« Pas vraiment de grands changements dans le processus de réalisation des projets. »

« On ne peut distinguer de procédures anciennes et nouvelles pour le moment car les changements sont en cours. »

« Les évolutions sont assez lentes parce qu'il s'agit d'un apprentissage aussi bien pour les PTF que pour l'administration »

Figure 34 : Les idées portant sur les changements dans le domaine des projets de développement

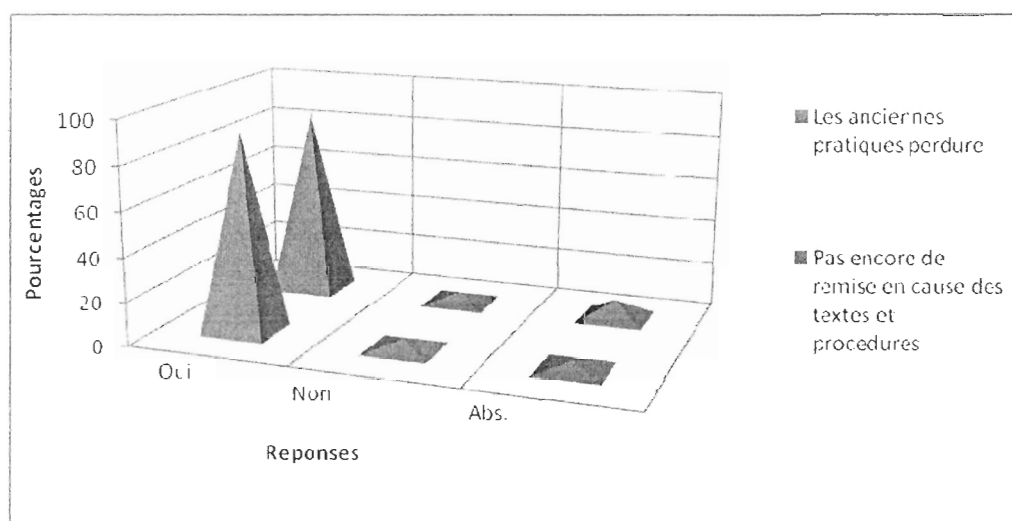


Plus de 80% affirment que malgré la déclaration de Paris, les anciennes pratiques sont encore de mise.

« Cependant, les anciennes pratiques perdurent, il y a une différence entre les engagements pris et les actions sur le terrain »

« Il n'y a pas encore de remise en cause des différents textes et procédures »

*Figure 35 : Les réponses favorables aux idées « les anciennes pratiques perdures », « Il n'y a pas de remises en cause des anciennes procédures »*



Néanmoins, les changements qui méritent d'être mentionnés sont les augmentations chaque année des aides au développement sous forme d'appuis budgétaires, ainsi que les actions beaucoup plus concertées entre PTF, en témoigne les affirmations des interviewés :

« Chaque année, on constate une augmentation du volume des appuis budgétaires ».

« Au regard de la loi de finance les appuis projets on tendance à diminuer ».

« Avec la Déclaration de Paris, on a de moins en moins des actions isolées, il y a beaucoup plus une tendance à la concertation ».

Aussi, différentes structures et cadres de concertations ont-ils été mis sur pied depuis la Déclaration de Paris.

Suivant les affirmations de personnes rencontrées, on se rend compte que les personnes de l'administration et les PTF ont été les plus nombreux à en parler. Quant aux gestionnaires, ils se sont exprimés peu ou se sont abstenus d'en parler, certainement parce qu'ils sont pour le moment très peu impliqués dans les réflexions sur de la Déclaration de Paris.

Figure 36 : Les idées « on constate une augmentation des appuis budgétaires chaque année » « on a de moins en moins d'action isolée » « beaucoup de cadre de concertation ont été créés »

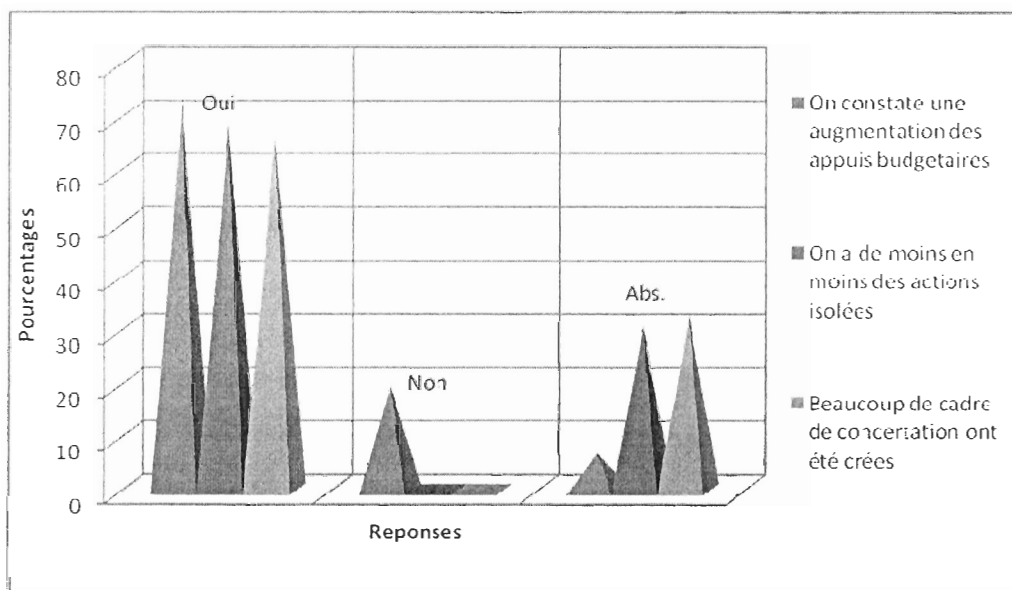
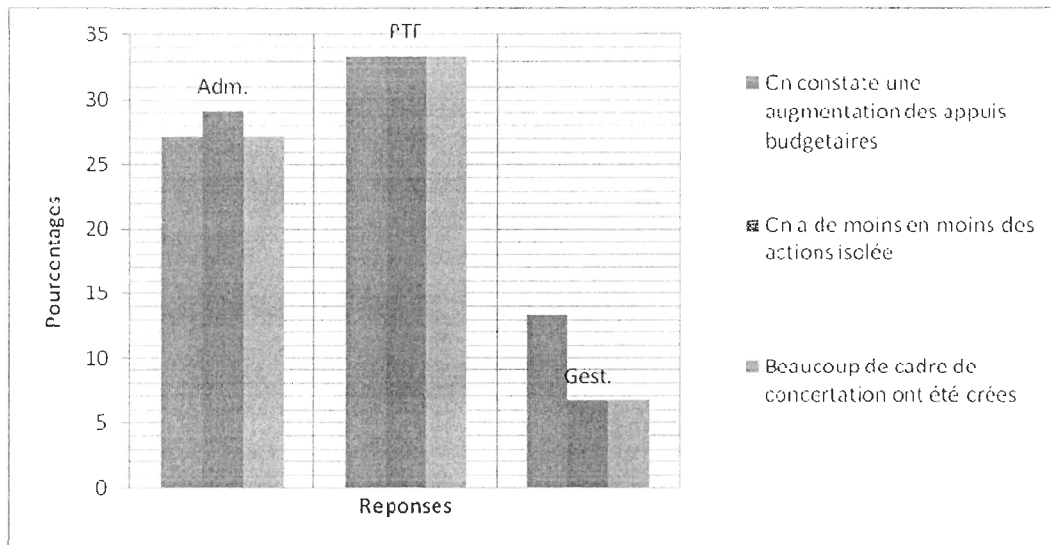


Figure 37 : Réponses aux idées relatives aux changements constatés



#### Du principe de l'appropriation du pays

Ce principe est le premier principe de la déclaration. Sur le terrain, nous avons eu l'impression que les efforts faits jusqu'à présent dans le cadre de l'application de la déclaration visaient beaucoup plus à mettre en œuvre ce principe.

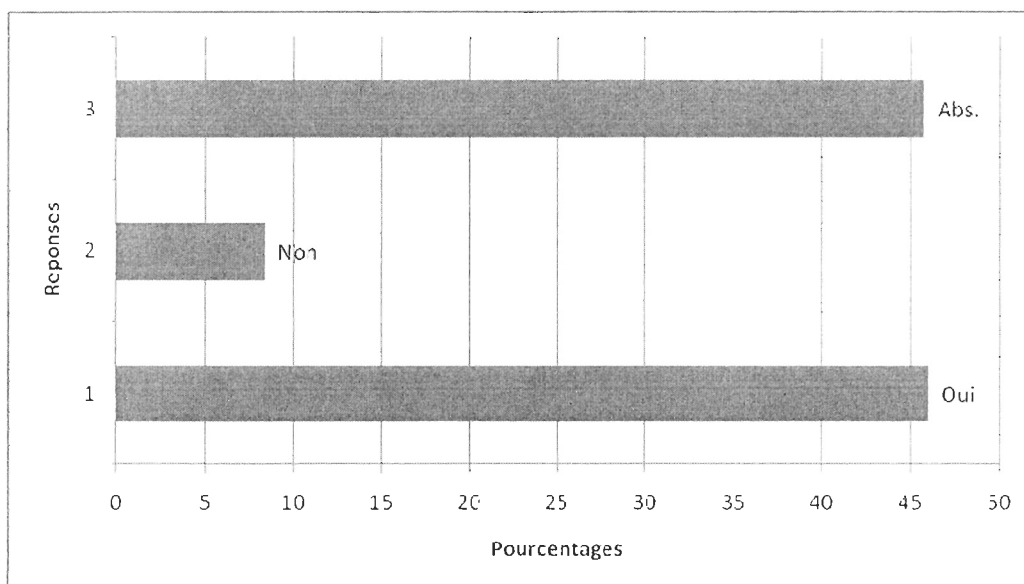
La majorité des personnes rencontrées pensent que, en vue de respecter le principe de la Déclaration de Paris qui souhaite que chaque pays soit maître de son développement, chaque PTF essaye de respecter la politique de développement du pays en laissant une plus grande marge de manœuvre au gouvernement local.

Les interviewés affirment dans cet ordre d'idées que :

« Il est de plus en plus difficile de parachuter un projet ; les bailleurs essaient de respecter les priorités de l'état »

Par rapport à cette affirmation, environ 50 % des personnes que nous avons rencontrées sont favorables à l'affirmation tandis que 50 % ne se prononcent pas la dessus, ce qui laisse croire que certains projets peuvent toujours être réalisés à l'initiative des partenaires financiers quand bien même ce genre de pratiques a tendance à diminuer.

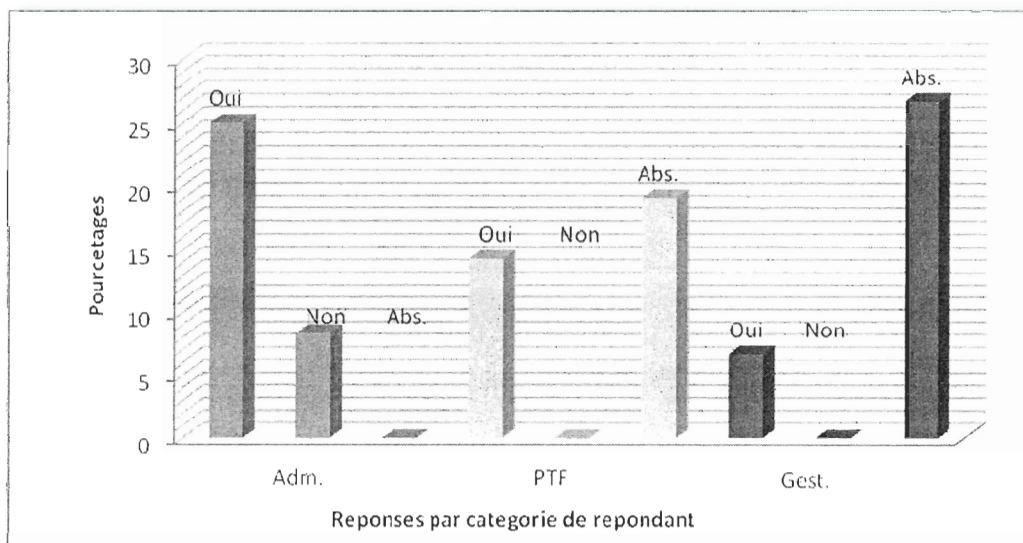
Figure 38 : Réponses relatives à l'idée « les projets parachutés sont de plus en plus rare »



Une analyse par catégorie de répondants nous permet de mentionner qu'il ressort que le personnel de l'administration est plus favorable à cette idée que les PTF et les gestionnaires dont très peu ont évoqué la question.



Figure 39 : Réponses relatives à l'idée « les projets sont de plus en plus difficiles à parachuter »

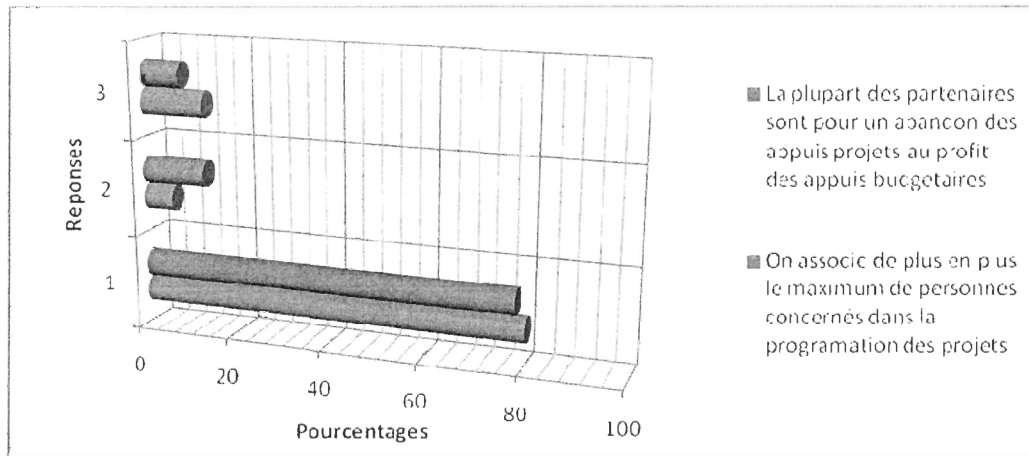


Environ 80 % des répondants sont favorables aux affirmations relatives à l'appropriation des projets par les pays bénéficiaires ;

« Dans la programmation des projets, de plus en plus on associe le maximum de personnes concernées »

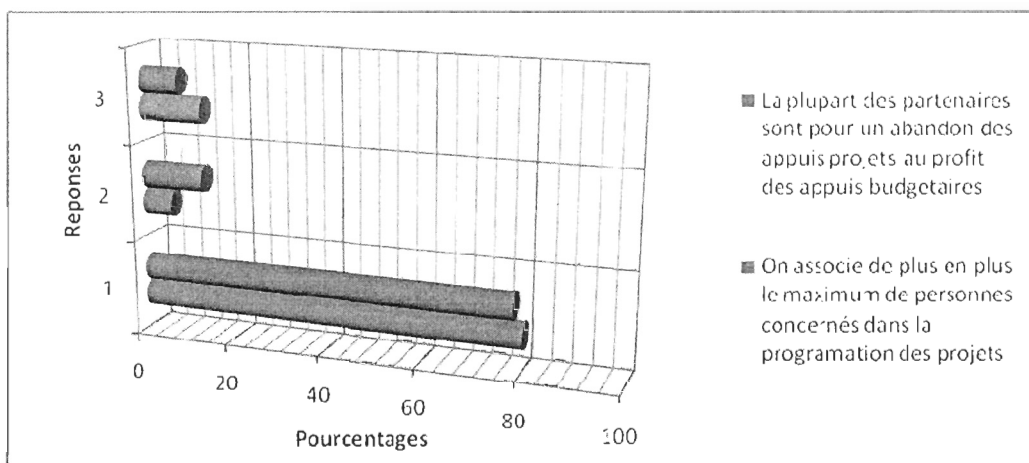
« La plupart des partenaires sont pour les changements qui visent à garder une partie infime des APD comme appuis projets et une grande partie pour les appuis budgétaires »

Figure 40 : Opinions sur les idées « on associe le maximum de personne concernées dans la programmation » « la plupart des partenaires sont pour un abandon des appuis projets au profit des appuis budgétaires »



L'analyse de ces idées par catégorie de répondant permet de voir que le nombre de personnes favorables à l'idée est assez important dans chaque catégorie.

Figure 41 : Les idées « plus de personnes sont associés à la programmation des projets » « la plupart des partenaires sont pour l'abandon des appuis projets au profit des appuis budgétaires »



Malgré tout, même si on peut dire qu'il existe un semblant de débat d'égal à égal qui s'instaure, le dernier mot revient toujours à celui qui donne plutôt qu'à celui qui reçoit. En effet, comme nous l'avons souligné plus haut dans le cadre de la pertinence des projets, le respect des priorités signifie en fait le respect des politiques orientés par les PTF dans le cadre du CSLP.

« Chaque institution a un document de stratégie pays qui est aligné en fonction du CSLP et des OMD »

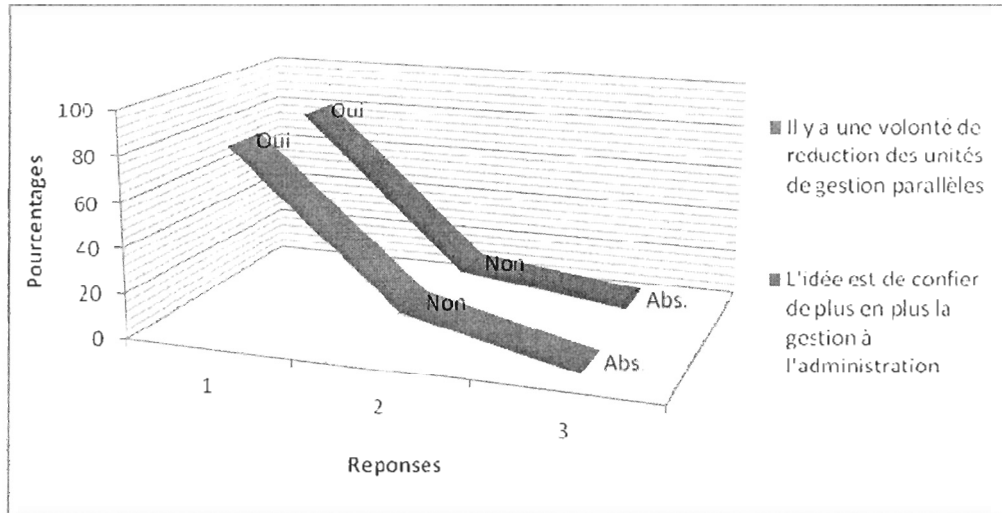
« Le CSLP a été à l'initiative des PTF »

De plus en plus les PTF veulent essayer de responsabiliser l'administration en lui confiant plus de responsabilité.

« Il y a une volonté de réduction du nombre d'unités parallèles par les partenaires pour confier de plus en plus la gestion des projets à l'administration »

« L'idée est de confier de plus en plus la gestion à l'administration afin que cette dernière puisse prendre son développement en main »

Figure 42 : Les idées favorables à ce que plus de responsabilité soit confiées à l'administration



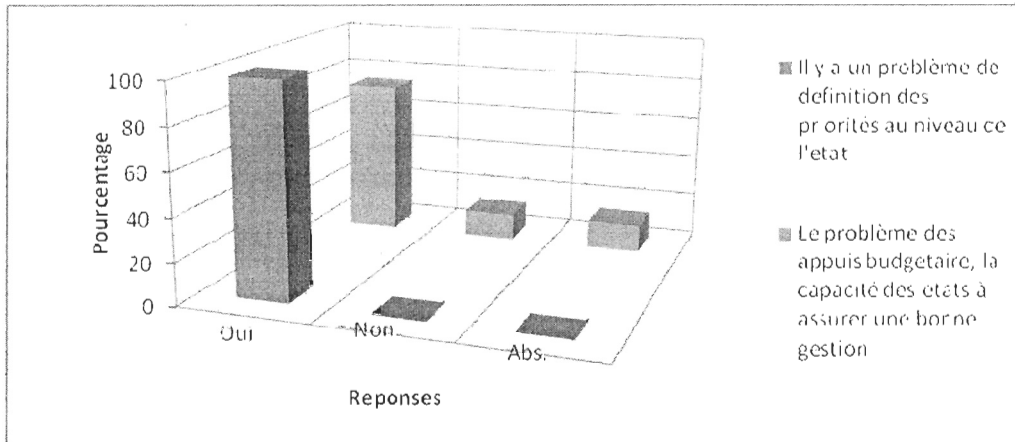
Cependant, malgré cet engouement autour de la responsabilisation de l'administration, la totalité des intervenants est d'avis que l'administration a souvent des difficultés dans la définition de ses priorités, et n'a également pas une gestion qui met en confiance les différents PTF.

« Mais il y a un problème de définition des priorités au niveau de l'état ».

« Cependant, le problème des appuis budgétaires est la responsabilité des états à assurer une bonne gestion »

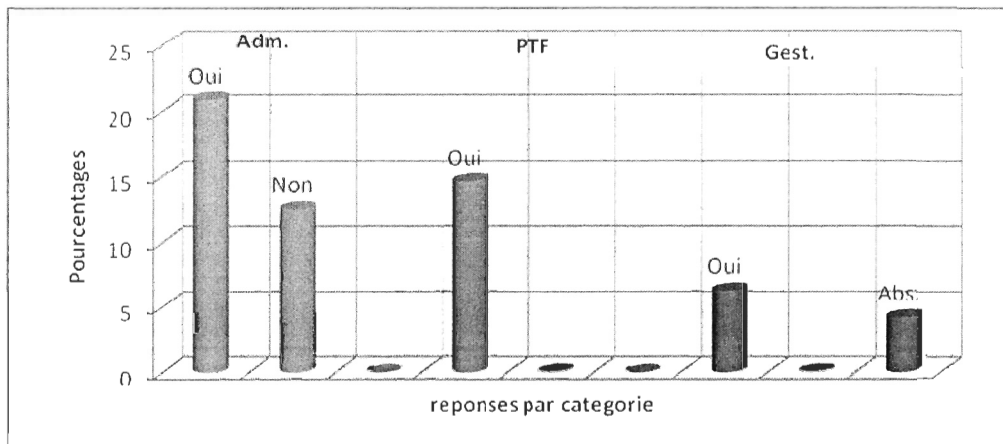
Une analyse des affirmations permet de se rendre compte que 100% des répondants sont favorables à l'idée selon laquelle les états ont des difficultés dans la définition des priorités en matière de développement ; et 74 % ont affirmé leur inquiétude par rapport à la capacité de l'état à assurer une gestion efficace.

Figure 43 : Les idées relatives à la responsabilisation de l'état à la gestion des projets de développement



Une analyse par catégorie de l'idée qui laisse percevoir des difficultés de l'administration à assurer une bonne gestion, permet de se rendre compte que les avis favorables prennent le dessus au sein de tous les groupes de répondants.

Figure 44 : L'affirmation, le problème des appuis budgétaires est la responsabilité des états à assurer une bonne gestion



En sus de cela, ils sont plusieurs à craindre que, avec la lourdeur souvent reprochée aux structures de l'administration, le financement des projets à travers les appuis budgétaires ait une incidence sur les performances des projets.

Face à cette situation, 96 % des répondants font ressortir la nécessité qu'un travail de conscientisation de l'administration dans la gestion des deniers publics soit un préalable à toute action visant à lui confier toute la gestion des projets de développement.

Figure 45 : L'affirmation, il y a un travail préalable de conscientisation à faire

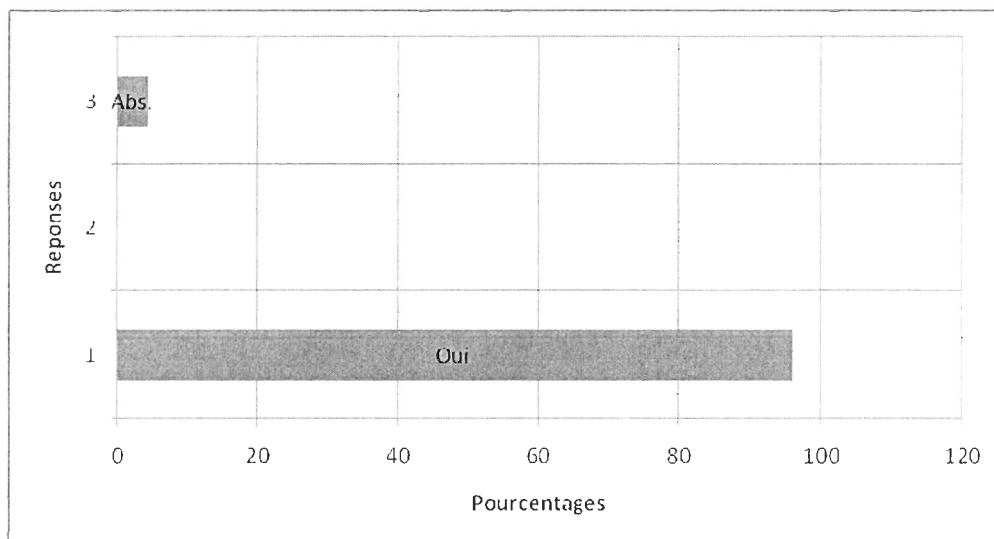
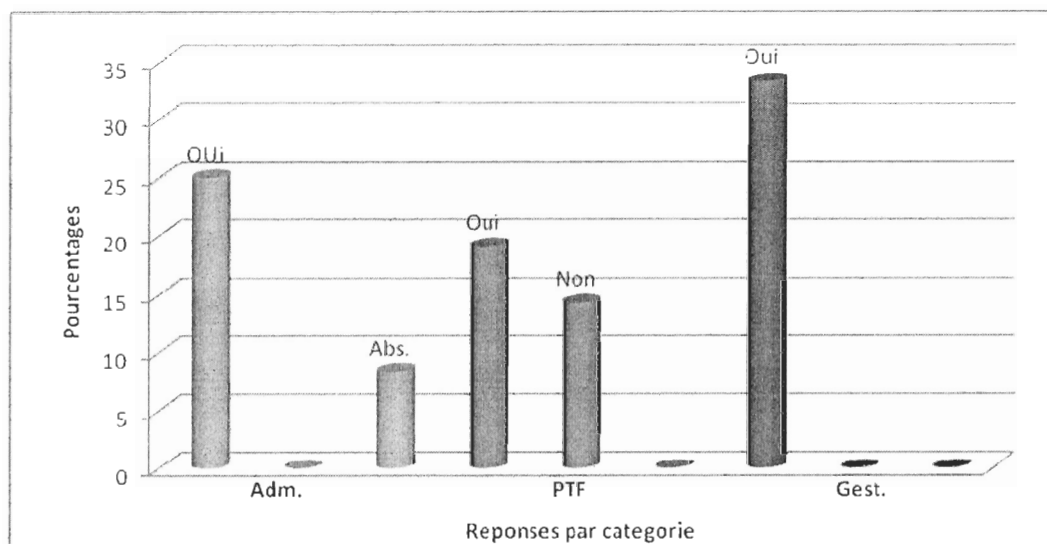


Figure 46 :L'idée « un travail de conscientisation de l'administration est nécessaire » par catégorie de répondant



Pour 77 % il est vrai que les appuis projets sont contraignants pour l'état, mais plusieurs craignent le pire si tout était confié subitement à l'administration.

Cette idée, partagée aussi bien au sein des PTF que des gens de l'administration, explique en partie le fait que les financements sous forme d'appui projet se maintiennent encore à un niveau assez important.

53 % quant à eux estiment que les appuis projet apportent beaucoup plus de financement, mais, se basant sur quelques expériences de projets financés sous forme d'appui budgétaire certains pensent que, avec une gestion saine, cette forme pourrait donner suite à des projets plus efficaces, étant donné que les fonds sont immédiatement disponibles pour la réalisation des activités, évitant ainsi au gestionnaire de faire face aux multitudes de procédures qui entravent souvent la bonne marche des projets.

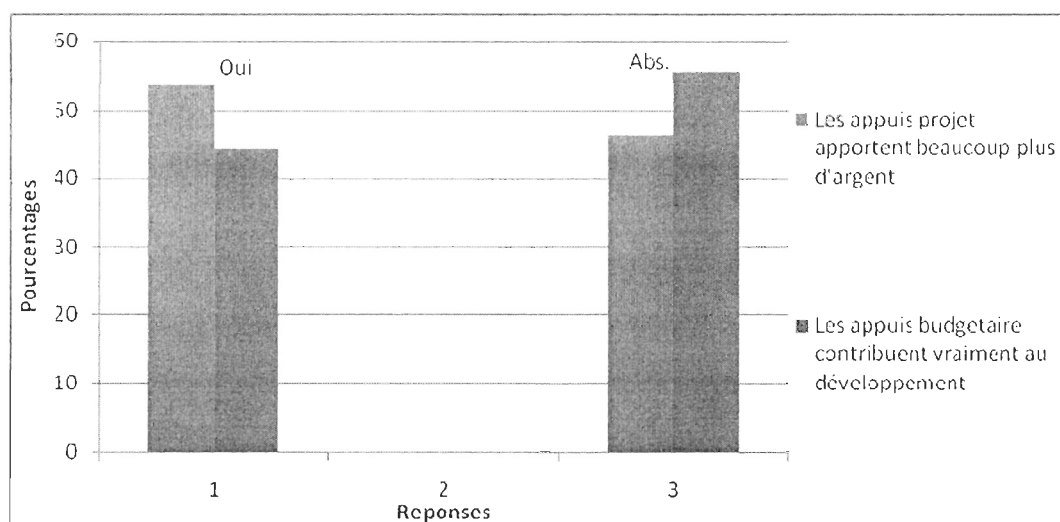
Plusieurs autres, quand bien même ils ne sont pas satisfaits de la façon dont les projets sont réalisés, se sont abstenus de se prononcer sur cette nouvelle forme de financement, parce que toujours à un stade d'expérimentation.

La représentation graphique montre effectivement que pour les affirmations :

« Les appuis projets apportent beaucoup plus d'argent »,

« Mais les appuis budgétaires contribuent vraiment au développement ; les résultats sont plus rapides, les ressources arrivent plutôt donc les activités sont facilement réalisés sur le terrain » il y a presque autant de réponses favorables que d'abstentions. Résultat qui explique une certaine méfiance des répondants à ce prononcer d'une part sur une façon de faire qui n'a pas encore fait ses preuves et d'autre part sur une situation face à laquelle les avis sont partagés.

Figure 47 : Les idées « les appuis projets apportent beaucoup d'argent » « les appuis budgétaires contribuent vraiment au développement »





En somme, pour ce qui concerne l'aspect relatif à l'appropriation, l'opinion qui se dégage est que tout le monde est conscient que les pays doivent prendre en main les activités ayant trait à leur développement, mais on se limite aux bonnes intentions qui ne se concrétisent pas encore par des actions sur le terrain.

En effet, le scepticisme des PTF, mais également la crainte de beaucoup d'autres s'explique par un manque de confiance dans les structures de gestion de l'administration. Aussi, plusieurs personnes sont-elles favorables à l'idée qu'une démarche soit effectuée en vue de garantir une gestion saine et transparente avant de s'engager dans cette direction, cela, afin de tendre effectivement vers des projets plus efficaces.

#### Le principe de la responsabilisation mutuelle

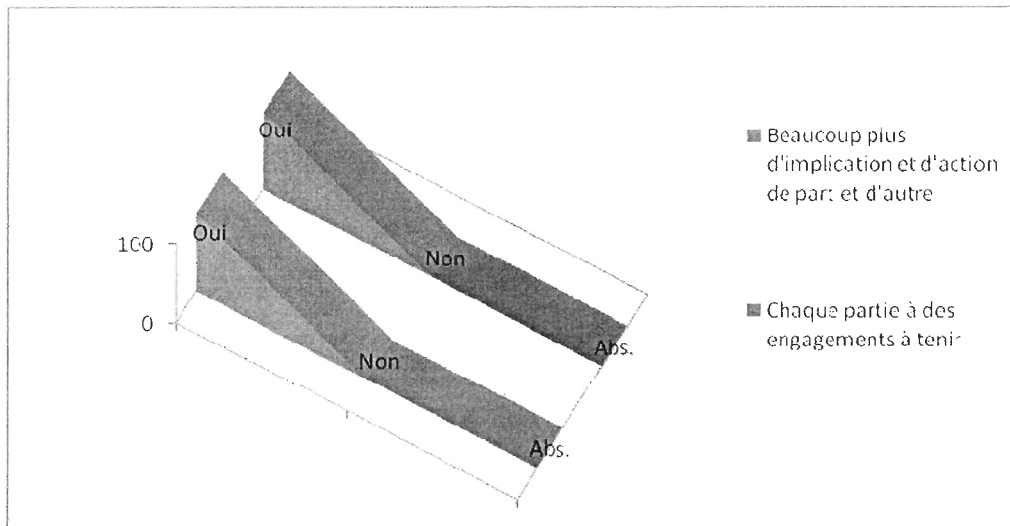
Dans le cadre de ce principe, on peut dire que dorénavant, chaque partie a un rôle à jouer, des engagements à respecter. Une plus grande place est accordée aux pays bénéficiaires. Il y a de plus en plus un débat d'égal à égal, même si les rapports de force sont loin d'être équivalents entre les pays bénéficiaires des APD et ceux qui l'octroient.

100% de notre échantillon est favorable aux affirmations :

« Il y a une responsabilité mutuelle parce qu'il y a beaucoup plus d'implication et d'action de part et d'autre »

« Dans le cadre de la responsabilité mutuelle, chaque partie a des engagements à tenir »

Figure 48 : Les affirmations « il y a beaucoup plus d'implications et d'action de part et d'autre », « chaque partie à des engagements à tenir »



De part et d'autre on peut relever que des efforts sont faits pour respecter les engagements pris.

Ainsi, au niveau de l'administration, remarque-t-on une plus grande implication de l'État dans le suivi et l'exécution des projets ; par ailleurs, les PTF essaient de ne plus trop s'impliquer dans la gestion des projets et de confier le maximum de responsabilité à l'administration.

#### L'harmonisation des procédures.

Ce principe semble être le plus difficile à réaliser, étant donné que, dans le cadre de l'exécution des projets de développement, chaque partenaire a un ensemble de règles et procédures auxquelles il tient. Selon 78 % des répondants et jusqu'à présent, aucun

PTF n'a remis en cause ses procédures en vue de faciliter cette harmonisation. Les différents acteurs sont encore à un stade de concertations et de réflexions.

L'impression que nous avons eue est que toutes les parties impliquées dans les actions d'aide au développement ont signé la déclaration de Paris sans mesurer l'ampleur des changements que cela imposait au sein de leur structure. En effet aucune mesure d'accompagnement ou de mise en œuvre n'a été prévue, justifiant que l'on soit encore au stade de réflexion concertation pour trouver les mesures appropriées.

A travers notre étude, il ressort que les uns et les autres sont conscients des efforts qui sont à faire au niveau des procédures afin de simplifier et faciliter leur application dans le but de tendre vers une plus grande efficacité des actions d'aide au développement et particulièrement celui des projets.

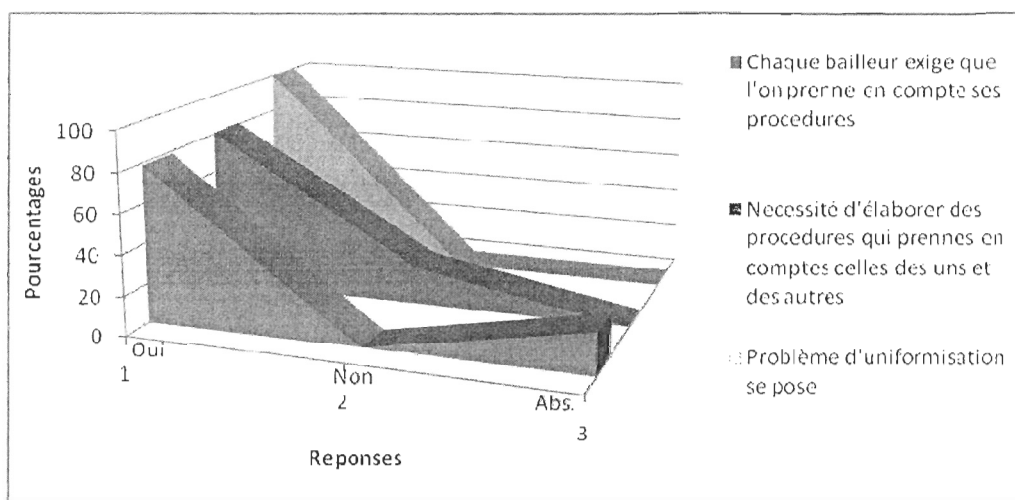
Les affirmations ci-dessous, confirment en effet la nécessité d'une uniformisation :

« Un problème d'uniformisation et d'allègement des procédures se pose ».

« Travail de base à faire, élaborer des textes qui puissent prendre en compte, les procédures des uns et des autres ».

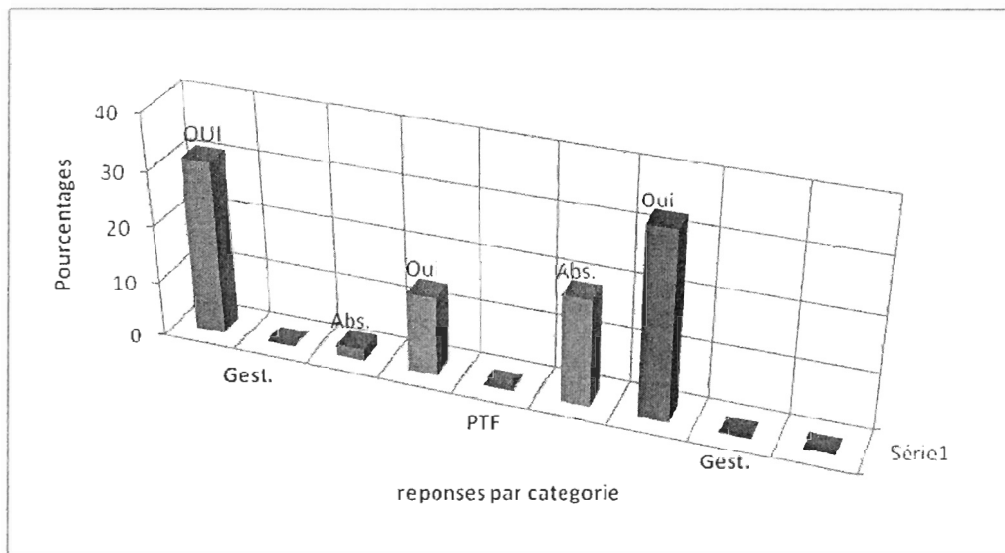
La représentation graphique des idées qui sont revenues très souvent dans le cadre de l'harmonisation des procédures, laisse apparaître que 100% de l'échantillon est favorable à un allègement et une uniformisation des procédures, donc une nécessité d'élaborer des textes qui puissent prendre en compte les procédures des uns et des autres, comme le souhaite 80 % des personnes rencontrés.

Figure 49 : Les idées « Chaque bailleur exige que l'on prenne en compte ses procédures » « il y a nécessité d'élaborer des procédures qui prennent en compte celles des uns et des autres » « un problème d'uniformisation des procédures se pose »



Une analyse par catégorie de l'idée qui laisse paraître la volonté de chaque partie de voir ses procédures prises en compte, permet de voir que les personnes de l'administration et les gestionnaires sont les plus nombreux à avoir un avis favorable sur la question, étant donné qu'ils sont principalement confrontés aux difficultés liées à la multitude et à la complexité des procédures. Cependant un certain nombre de PTF partagent également cet avis, même si ces derniers sont moins nombreux.

Figure 50 : L'idée « chaque bailleur exige que ses procédures soient prises en compte » par catégorie



#### De l'alignement sur les procédures nationales.

Ce principe rencontre quelques difficultés dans son application, dû au fait que la plupart des partenaires ont tendance à rejeter d'office tout ce qui provient de l'administration, sans chercher à voir le bien fondé. D'autant plus que même quand ils sont impliqués à l'élaboration de certains documents, à leur application il y a toujours des méfiances. A ce sujet, 63% estiment que les partenaires devraient prendre le temps de mieux connaître les procédures de l'état afin de mieux se les approprier.

Tout comme pour le principe de l'harmonisation, il ressort qu'il est nécessaire de revoir les textes afin qu'ils puissent mieux s'adapter au contexte actuel.

A cet effet, on note effectivement de plus en plus d'actions conjointes qui favorisent l'application de quelques procédures nationales, mais le grand problème reste la

question de confiance en la manière de gérer de l'État qui est à l'origine de certaines réticences à adopter les textes et les procédures nationaux.

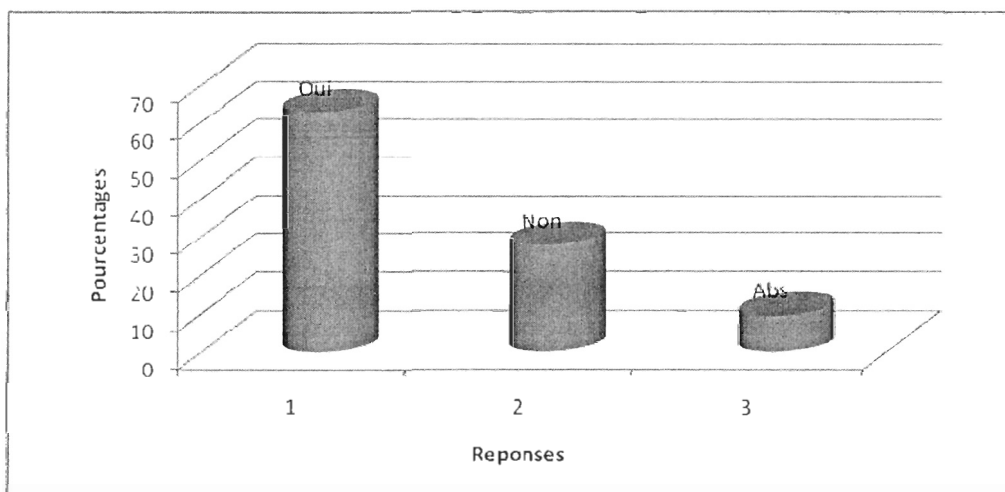
A ce sujet, 95 % adhèrent à l'affirmation :

« Il y a des réticences à l'utilisation des textes nationaux, liées au fait que souvent certains PTF n'approuvent pas une certaine forme de gestion. »

Par contre, la totalité des répondants reconnaissent la nécessité de relire l'ensemble des textes.

« Avec la déclaration de Paris, il y a nécessité de relire les textes pour les adapter au contexte actuel.»

*Figure 51 : Les réponses relatives à l'idée « les partenaires doivent mieux connaître les procédures de l'état pour mieux s'en approprier »*



Une analyse par catégorie démontre que le personnel de l'administration est pour sa totalité favorable à cette idée, tandis que les gestionnaires sont partagés entre le oui et le non mais un peu plus de la moitié est quand même favorable à l'idée. Les PTF quant à

eux ont beaucoup plus d'idées contre, ce qui illustre le manque de confiance aux structures locales.

Figure 52 : L'idée « les partenaires doivent mieux connaître les procédures de l'état pour mieux s'en approprier » par catégorie

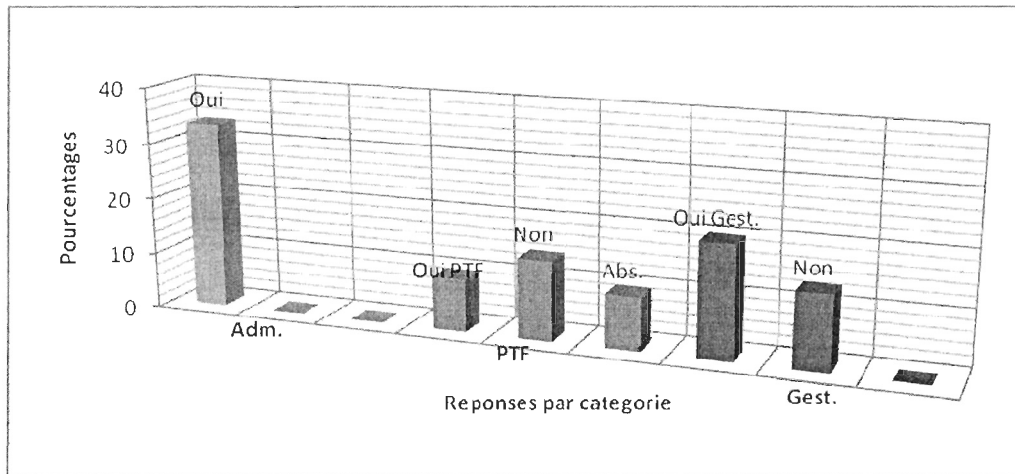


Figure 53 : L'idée de réticence à l'utilisation des textes nationaux

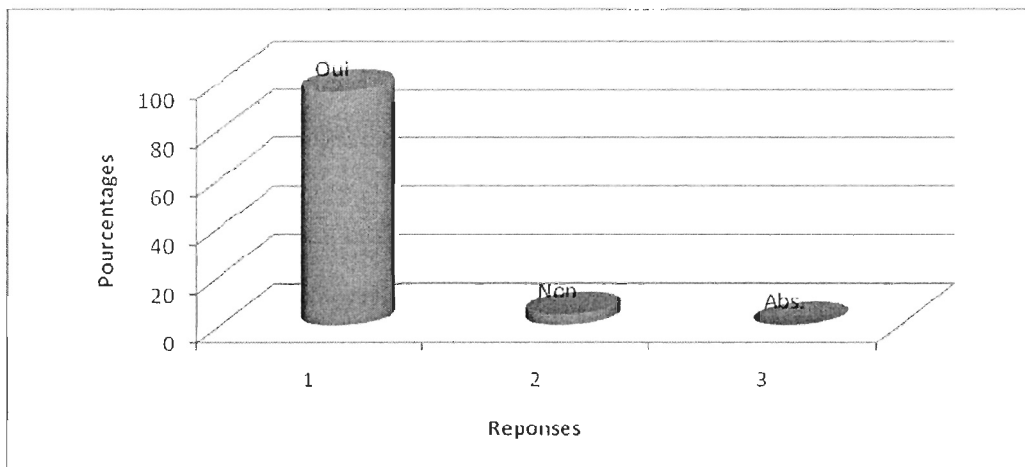


Figure 54 : Les réponses relative à l'idée « avec la déclaration de Paris il y a nécessité d'adapter les textes au contexte actuel »

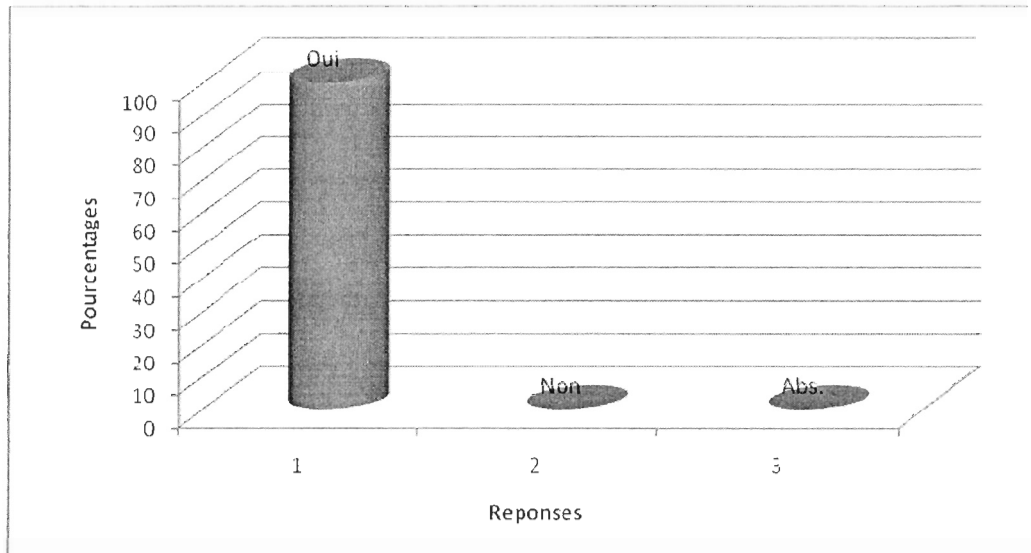
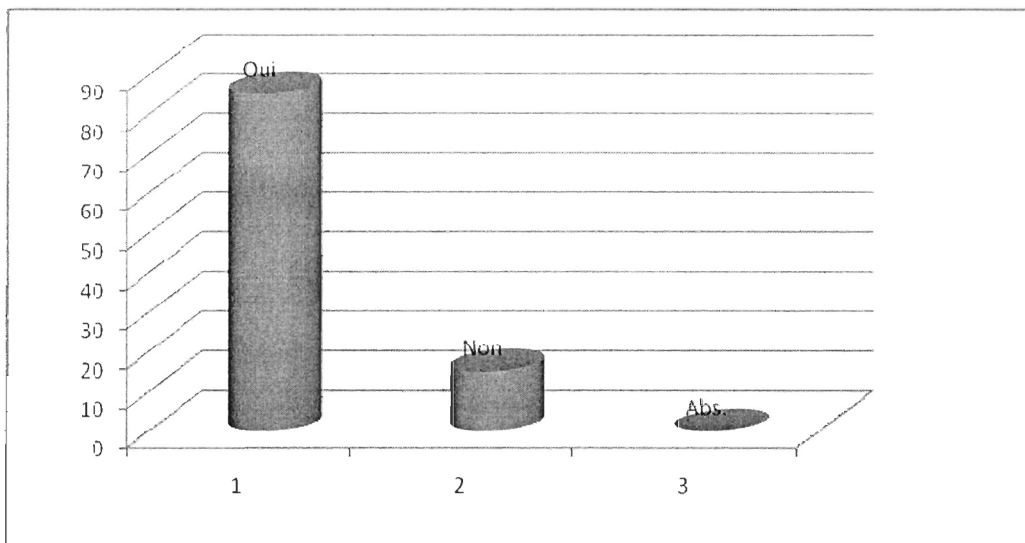


Figure 55 : L'affirmation « il y a beaucoup plus d'actions concertées avec la déclaration de Paris »





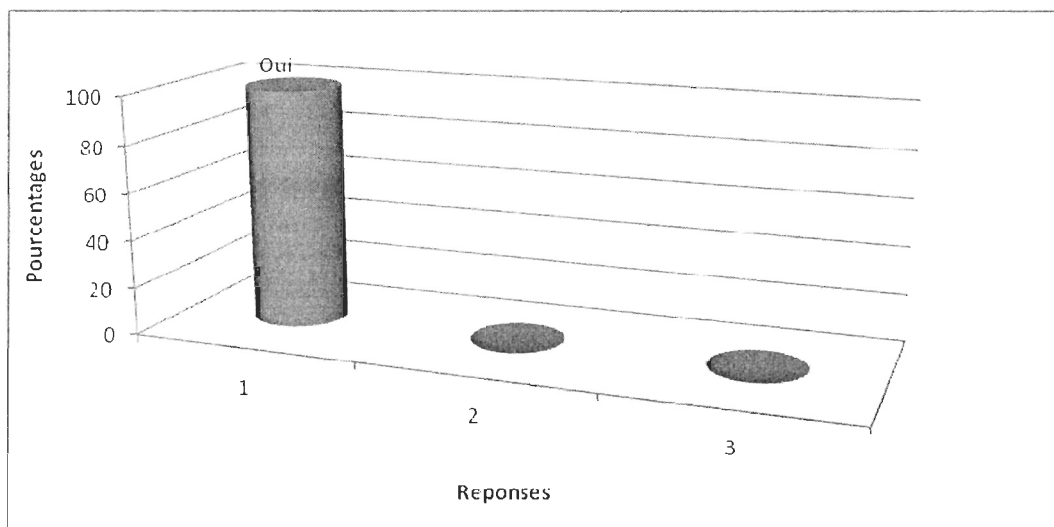
### De la gestion axée sur les résultats

Pour ce principe, il ressort comme nous l'avons souligné plus haut dans le cadre de l'appropriation, des difficultés dans la définition et la planification des axes de développement prioritaires. En sus de cela, on note souvent une absence d'analyse en vue d'une évaluation des résultats afin de pouvoir en tenir compte dans des actions nouvelles.

Notre échantillon dans son ensemble, en fait le constat à travers cette affirmation :

« La principale difficulté réside dans l'identification et la planification des priorités. Il faut avoir des politiques qui collent aux questions de développement »

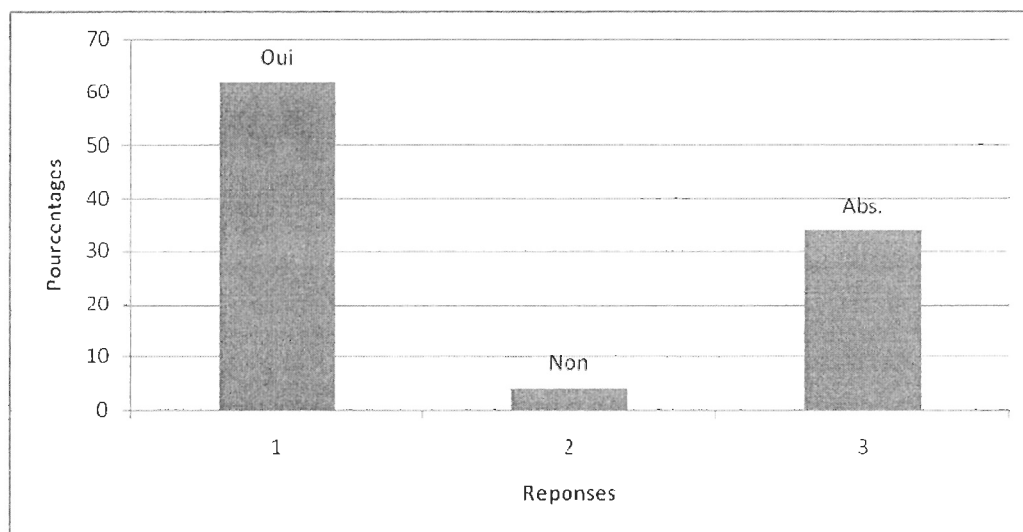
*Figure 56 : L'idée, il y a des Problèmes de définition et planification des priorités en matière de développement*



Plus 62 % de notre échantillon est favorable à l'idée qu'il manquerait souvent une analyse des résultats.

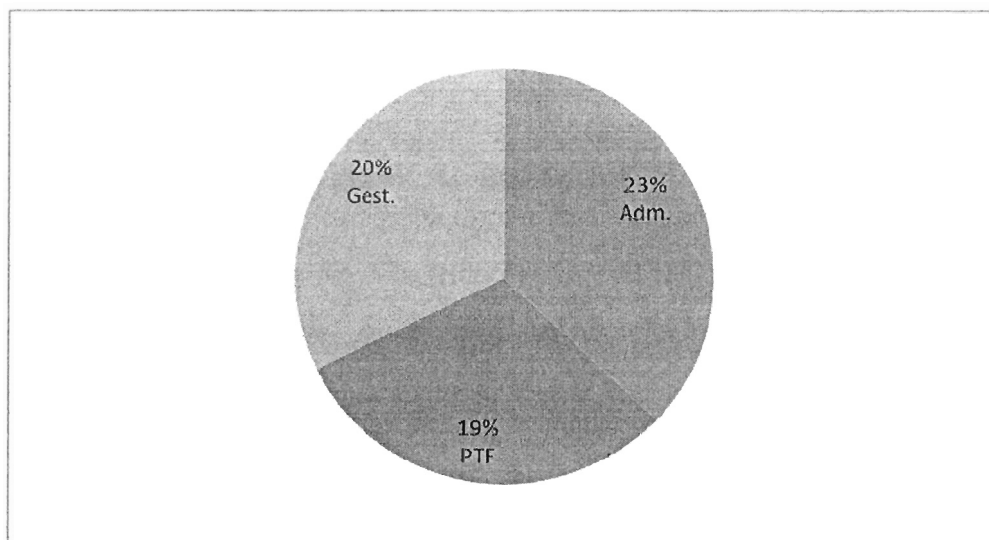
« De plus il n'y a pas d'analyse en termes de résultats »

Figure 57 : L'idée d'absence d'analyse en termes de résultats



Parmi ces 62 %, 23 % sont des gens de l'administration, 20 % des Gestionnaires et 19 % proviennent des PTF. Soit respectivement 69 % des personnes de l'administration, 60% des gestionnaires et 57 % de personnes relevant des PTF.

Figure 58 : L'idée, il n'y a pas d'analyse en termes de résultat



Comme nous l'avons déjà dit plus haut, la déclaration de Paris est la manifestation d'une très grande volonté de changement suite à un constat d'inefficacité des actions menées depuis un demi-siècle. Cependant, les actions concrètes ne font pas encore suite aux grandes promesses et aux grands discours expliquant l'absence de changement visible dans le domaine de l'aide au développement et particulièrement dans celui de la gestion des projets de développement, et qui donne raison à ceux qui pensent que la Déclaration de Paris sera une parmi plusieurs autres que le monde du développement a déjà connues.

### **III.6 CONCLUSION/ RECOMMANDATIONS**

Une bonne gestion de projet passe nécessairement par le choix du bon projet, par une bonne planification et un suivi adéquat, mais également par une bonne analyse des résultats afin de mieux projeter les actions futures.

Au terme de notre analyse, les points essentiels qui mériteraient d'être relevés sont :

- Tout d'abord, le problème lié à la pertinence des projets. Il est clair que les projets réalisés ne sont pas toujours conçus en tenant compte des besoins réels des populations ; ce qui pourrait justifier parfois les difficultés des populations se les approprier.
  
- En outre, sans une mobilisation des bénéficiaires autour du projet, une pérennité des actions est difficilement envisageable, d'où les difficultés rencontrées dans la poursuite des activités lorsque la structure chargée de réaliser les activités du projet ferme ses portes.

L'un des principaux objectifs de la Déclaration de Paris est d'œuvrer à ce que les bénéficiaires des actions de développement à travers les structures administratives, soient des acteurs et non des spectateurs afin d'être un peu plus responsabilisés pour aboutir à un plus grand engagement dans le succès des projets.

- A ces difficultés, on pourrait adjoindre un processus de déblocage et d'attribution des fonds assez complexe et disparate. En effet chaque bailleur, mais aussi l'administration tiennent tous à avoir leurs propres textes et procédures.

Comme solutions à ces obstacles qui constituent une entrave à la réalisation des projets d'aide au développement, il faudrait qu'il y ait tout d'abord une réelle volonté politique aussi bien de la part des PTF que de l'administration, en dépit de tous les intérêts individuels. Concrètement, il est indispensable que tous œuvrent à ce que les différents textes et procédures soient revus pour aboutir à des documents uniformes et facilement applicables, afin de faciliter d'une part leur maîtrise, mais également la réalisation des activités pour une meilleure performance des projets.

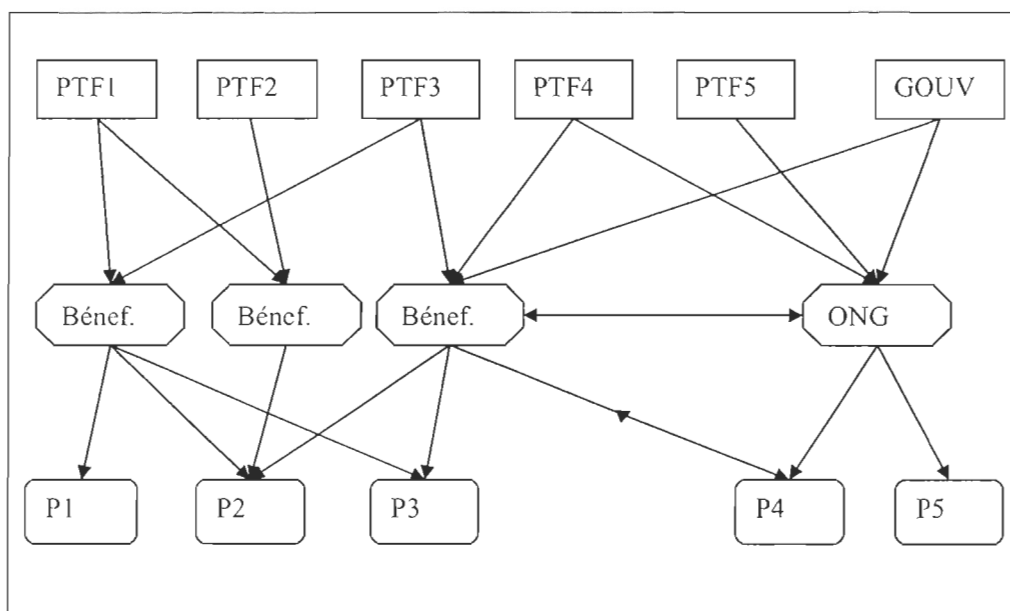
En vue de favoriser l'application du principe de la Déclaration de Paris qui veut que les PTF s'alignent sur les textes nationaux, l'administration devrait procéder à une relecture de l'ensemble de ses textes dans le but de mettre en place des documents qui pourraient garantir une certaine transparence dans la gestion, alléger les différentes procédures, et procéder à une déconcentration du pouvoir afin de réduire les délais de traitement des dossiers. Pour couronner ces actions, des sanctions devront être prévues et des mesures prises pour leur application dans les cas de non respects des procédures, mais également pour les cas d'entrave à la bonne réalisation des activités. Cela, en vue de solutionner les problèmes de corruption qui ne cessent de croître, donnant raison aux détracteurs de l'aide au développement qui trouvent qu'elle contribue à enrichir les plus riches quand bien même les actions sont menées au nom des pauvres.

En outre, afin de mettre en confiance les personnes qui doutent de la capacité de l'administration à assurer une bonne gestion, les acteurs du développement pourraient adopter une formule de financement qui favorise une gestion des fonds par les bénéficiaires eux mêmes. Cette approche pourrait être appliquée dans le cas de fonds destinés à la réalisation de petits projets sélectionnés selon les priorités des bénéficiaires ; pour les cas des projets d'une envergure plus grande, ou pour ceux nécessitant un encadrement spécialisé, on pourrait envisager de faire intervenir des ONG ou des structures mieux appropriées qui ont la confiance des bénéficiaires, afin d'assurer un bon encadrement et pourquoi pas un transfert de compétences.

Ainsi, au lieu de passer du PTF à l'administration puis à l'équipe de gestion de projet et ensuite aux bénéficiaires tel que nous l'avons vu plus haut à la figure 6, ou de PTF à l'équipe de gestion de projet puis aux bénéficiaires figure 7, on passerait directement du PTF aux bénéficiaires avec une supervision de l'administration ou d'ONG ayant fait ses preuves dans le domaine ou dans la zone d'intervention du projet. Cette façon de faire aurait pour avantage de raccourcir le circuit de déblocage des fonds et de permettre à l'administration de déléguer une partie de ses responsabilités.

On aurait donc une représentation suivante :

Figure 59 Proposition d'un cycle de gestion des financements confié aux bénéficiaires



Pour le suivi des dépenses par l'administration en vue de rendre compte de la gestion, les fonds destinés à la réalisation de tels projets pourraient être déposés au Trésor Public, avec des facilités de déblocage et des conditions de gestion bien élaborées en fonction des utilisateurs.

Afin de garantir la réussite de la démarche, il importe que les projets à financer soient ceux pour lesquels les bénéficiaires auraient un réel intérêt. Aussi, la sélection des projets doit-elle être faite en tenant compte de leurs intérêts, de leurs priorités afin que ceux-ci soient mobilisés autour du projet pour en faire un succès.

Cependant, avant d'en arriver au financement, les projets devront être validés et amendés par les structures de l'administration ou les ONG désignés qui se chargeront d'accompagner le projet dans sa réalisation.

Cette formule, en plus des avantages relatifs aux facilités d'accès aux fonds destinés à la réalisation des activités, et l'implication des populations dans la réalisation de projet qui leur sont destinés, constitue un apprentissage pour les populations à se prendre en charge. La démarche aura pour avantage que les projets à réaliser soient des projets choisis par les communautés, ce qui sous entend une plus grande disponibilité de leur part à en assurer sa réalisation et sa continuité. Plus ils sont impliqués au départ, plus ils s'approprient du projet et mettent tout en œuvre pour le réussir, afin que le projet puisse leur être bénéfique mais également pour que les expériences de réussite puisse leur permettre de prétendre à d'autres financements.

Suivant les explications que nous avons pu obtenir de l'administration et de certains PTF, les bénéficiaires ne sont pas toujours impliqués à toutes les étapes du processus de réalisation du projet. Dans les tableaux ci après, nous faisons une schématisation des différentes étapes dans le processus de réalisation de projet, de l'identification à la réalisation, en passant par les étapes de validation et de financement.

- Dans un premier tableau (conférer tableau n°17), est présentée la démarche adoptée par l'administration.



Dans ce cas de figure deux scénarios sont possibles : Le premier, partant de l'annonce par les PTF, de financement qu'ils souhaiteraient mettre à la disposition du pays dans un domaine précis, ou sans précision d'un secteur. Dans ce cas, l'administration collecte l'ensemble des projets auprès des ministères concernés et les présente pour financement. Le deuxième scénario est celui par lequel le Ministère des finances constitue une enveloppe de projets avec différents projets soumis par différents départements ministériels, qui lui permet d'organiser ensuite une table ronde de bailleurs de fonds dans le but d'obtenir des financements pour leurs réalisations.

La suite de l'un ou l'autre de ces scénarios est que, lorsqu'un partenaire est intéressé par le projet, il procède à une évaluation pour s'assurer de la faisabilité, puis vient le moment de la signature des accords de financements relatifs aux requêtes soumises, et ensuite la réalisation du projet.

- Dans un second tableau (conférer tableau 18) est présentée la démarche adoptée par certaines structures telle la Banque Mondiale. Basé sur la stabilité socio économique du pays, elle consiste à étudier des axes de développements pour bâtir une politique de développement qui est ensuite soumise aux autorités et aux bénéficiaires pour validation. L'adoption de cette politique donne suite à la signature de convention de financement aboutissant à la réalisation de projet ou programme de financement ou à des apports en appuis budgétaire.

- Dans un troisième tableau (tableau 19), nous proposons une démarche qui, contrairement aux deux autres, implique les bénéficiaires à toutes les étapes

d'identification, de validation, de financement et de réalisation ; tandis que dans les deux premières, le bénéficiaire n'intervenait qu'à la validation et quelque fois aussi à la réalisation.

La démarche que nous proposons se veut être un outil d'accompagnement des bénéficiaires dans la sélection et la réalisation de projets de leur choix, car plus les populations sont mobilisées autour d'un projet, plus ce projet a de chances de réussir. La meilleure façon de les y entraîner est de laisser décider les populations de ce dont elles ont le plus besoin.

Pour ce faire, la démarche propose de partir des besoins listés par la communauté selon leurs priorités et en fonction des engagements qu'elles auraient pris vis-à-vis de ces projets. Que ces engagements soient fermes et confirmés par une contribution financière qu'elles seraient prêtes à apporter.

De plus en plus, l'administration devrait apprendre aux populations à se prendre en charge plutôt que de vivre toujours dans un esprit de dépendance. Tout comme les pays asiatiques qui ont donné la preuve que les pays les moins avancés peuvent bien amorcer un développement en se fondant sur leur propre force avec une politique adaptée à leur réalité. Aussi, les efforts ne devraient pas seulement être axés sur les projets visant à satisfaire les besoins sociaux de base, mais plutôt favoriser un changement de vision, de mentalité, et inciter également la production de richesse.

Tableau 17 Processus d'identification et financement de projet; démarche de l'administration

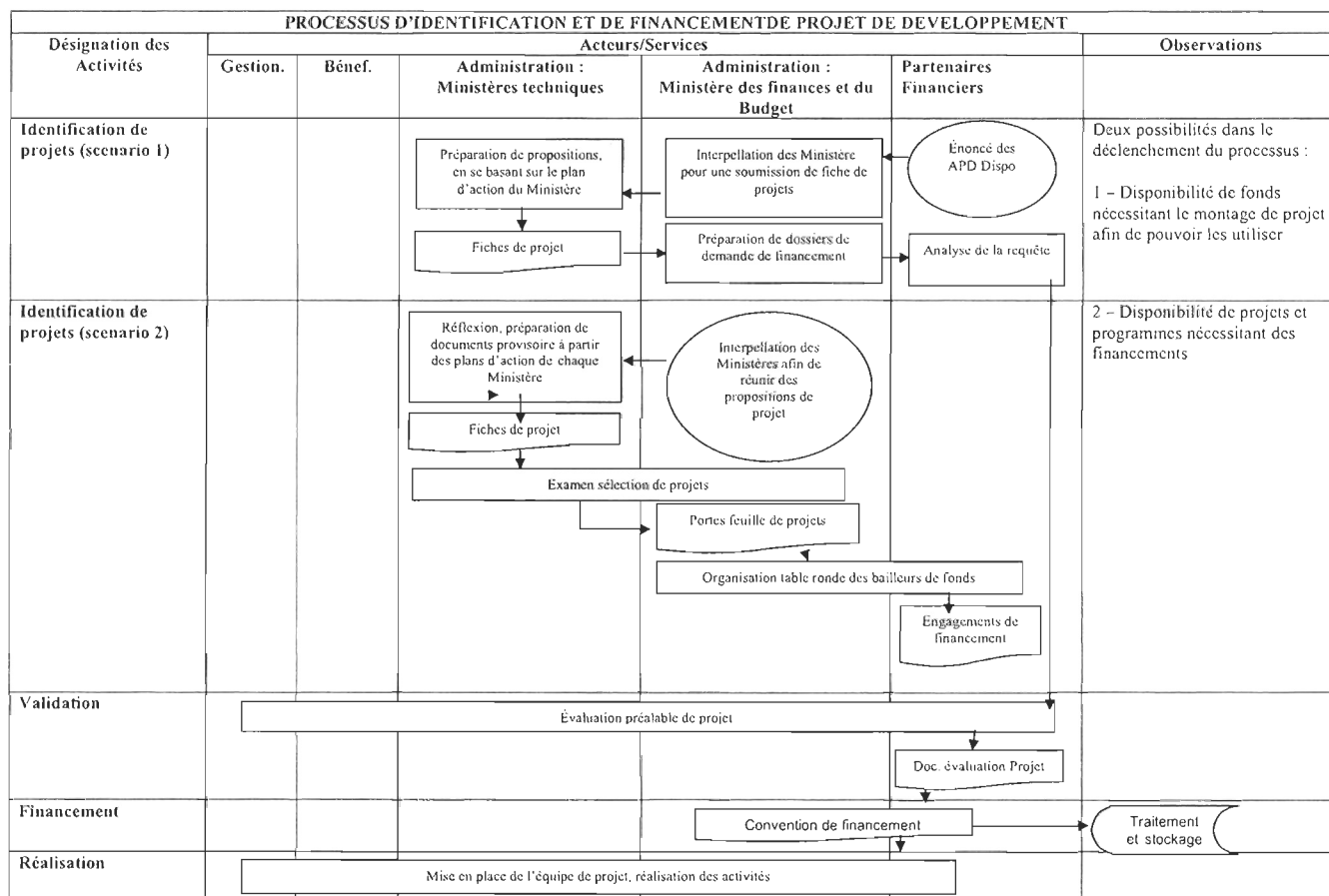


Tableau 18 Processus d'identification et financement de projet; Démarche banque mondiale

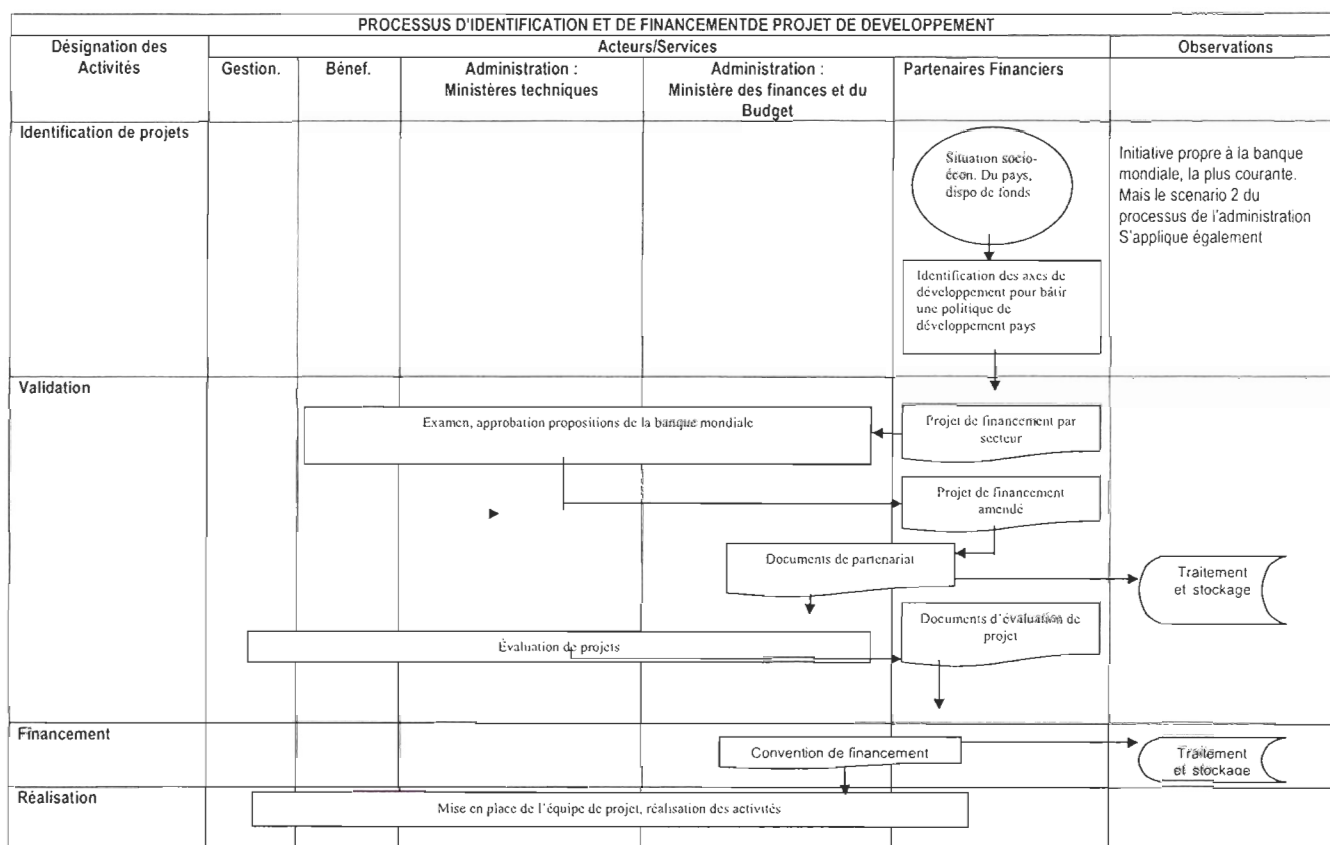
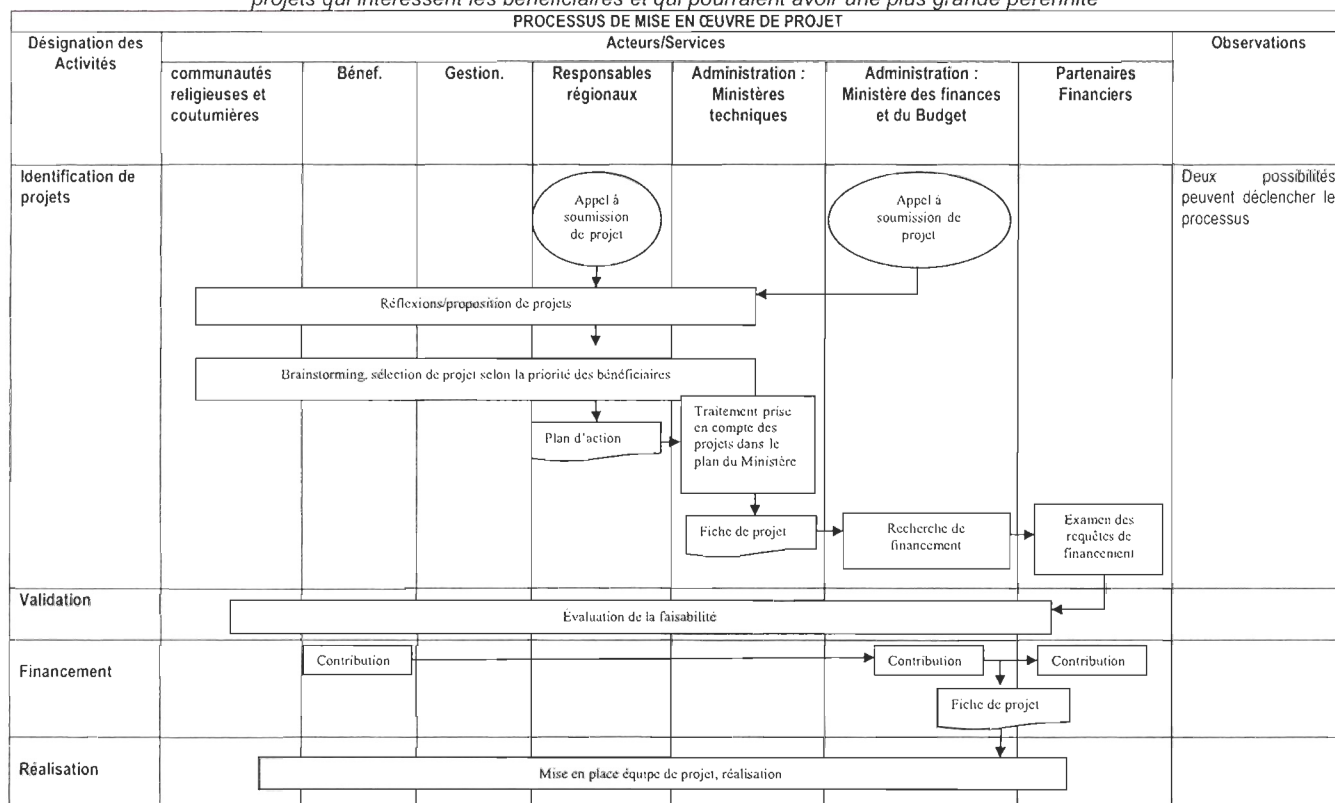


Tableau 19 Processus d'identification et financement de projet; proposition d'une démarche pouvant permettre de réaliser des projets qui intéressent les bénéficiaires et qui pourraient avoir une plus grande pérennité



L'étude que nous avons menée nous a révélé que, depuis la signature de la déclaration de Paris, les différents acteurs du monde du développement sont encore à un stade de réflexion et concertation matérialisées sur le terrain par la création de différents cadres de concertation qui, malheureusement n'ont pas encore permis de faire de grandes avancées.

En ce qui concerne les effets de la Déclaration de Paris sur la gestion des projets, on peut noter que la démarche des PTF de mener des actions plus concertées a des résultats positifs en ce sens qu'elle évite les duplications de projets et favorise également un échange d'expériences entre PTF. Il serait opportun que des efforts soient effectués en vue de parvenir à des textes uniformes et moins complexes, pour faciliter leur maîtrise et favoriser ainsi l'amélioration des résultats des projets.

Cependant, il faut reconnaître que la complexité des procédures n'est pas la seule cause des résultats mitigés des projets de développement. A cela, il faut rajouter le choix des projets, la mauvaise gestion et des politiques souvent mal adaptées.

A travers notre étude, nous nous sommes rendu compte que le sentiment général qui se dégage est que toutes les parties souhaitent qu'il y ait des améliorations. Pour plusieurs, les améliorations passent par un abandon des appuis projet qui sont très contraignants, du fait que le processus de réalisation est très long, ne facilite non seulement pas les décaissements et les réalisations sur le terrain, mais ne favorise également pas une responsabilisation de l'état dans la gestion des projets. En effet, l'administration avait le sentiment d'être un canal de transmission entre les PTF et les structures chargées de la mise en œuvre des activités des projets. Pour essayer de parer à cette situation, il y a une tentative de réduction des unités de gestion parallèle, afin de confier de plus en plus la

réalisation des projets à l'administration. Cependant, la question que l'on se pose est de savoir si l'administration a les compétences et la capacité d'assurer une gestion qui puisse garantir tout au moins les résultats actuels des projets ou au plus parvenir à de meilleurs résultats.

Face à la volonté de confier entièrement la gestion des projets à l'administration, l'étude a révélé une inquiétude généralisée des différents partenaires impliqués dans les actions d'aide au développement et qui mérite d'être prise en compte sérieusement pour éviter une précipitation qui pourrait avoir des conséquences catastrophiques.

Pour ce faire, il serait peut être judicieux que l'administration songe à travailler un peu plus en étroite collaboration avec les ONG et associations qui accomplissent un travail remarquable sur le terrain et en qui les populations bénéficiaires ont une plus grande confiance.

Pour que les APD soient plus efficaces, il faut plus que des discours, il faut des actions qui doivent commencer au sein de l'administration par des gestes qui démontrent une volonté réelle d'accroître les performances jusque là en-deçà des attentes. Selon le professeur Yunus Muhammad prix Nobel d'économie le développement passe par une gouvernance de qualité, un leadership incontestable, et des populations mobilisées.

## CONCLUSION GENERALE

L'aide au développement a englouti des sommes faramineuses depuis la décolonisation de l'Afrique, connu plusieurs formules de financement pour être de nos jours dans une tendance pour le système des aides budgétaires. Cependant, tous les acteurs du monde du développement sont unanimes sur le fait qu'il y a problème. La pauvreté continue de s'accroître. Face à cette situation, les différents acteurs du monde du développement multiplient rencontres et réflexions pour essayer de trouver solution au problème d'efficacité des APD. Le plus récent engagement à rendre l'aide plus efficace est la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement signé depuis mars 2005 mais dont les aboutissements ne sont pas très perceptibles sur le terrain.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes attardés sur le cas du Burkina Faso, pays faisant partie de nombreux autres tributaires des APD. Pour notre collecte de données, nous avons eu la chance d'échanger avec une cinquantaine de personnes impliquées dans le domaine de l'aide au développement. Cependant, nous avons dû recentrer notre analyse sur les entretiens plus complets et en lien avec nos axes de recherche. Aussi, les entretiens ayant permis de faire notre analyse ont-ils été réalisés auprès de personnes de l'administration, de personnes impliquées auprès des PTF, de gestionnaires de projets. Malheureusement, malgré de multiples efforts, nous n'avons pu avoir de répondants auprès des bénéficiaires. De même, nous aurions souhaité rencontrer



d'autres organismes impliqués dans les activités d'aide au développement tels que les ONG, les associations, les structures caritatives ou religieuses afin de mieux comprendre leur rôle dans ce processus de mutation vers une aide plus efficace. Malheureusement, les contraintes de temps et la disponibilité des personnes concernées ne nous ont pas donné cette chance.

L'étude réalisée en se basant sur le cas du Burkina Faso nous a permis de passer en revue les différents changements intervenus et en cours dans le domaine de l'aide au développement et particulièrement celui des appuis projets. Cette étude a été réalisée à travers un premier axe basé sur les facteurs de succès des projets, et un second inspiré des principes de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, texte de référence actuel en matière d'efficacité de l'APD.

Les résultats de nos travaux, sans laisser paraître d'énormes changements, font surtout état d'une amélioration des résultats des projets grâce à une plus grande responsabilisation mutuelle entre donateur et bénéficiaire. En outre, on constate une plus grande prise de conscience du fait que l'inefficacité des APD n'est pas uniquement attribuable aux pays bénéficiaires, et que par conséquent, les différents PTF devraient sans doute revoir leur façon de gérer l'aide au développement.

Aussi, dorénavant, l'appropriation par les pays bénéficiaires est-elle un élément fondamental qui figure à l'agenda de l'efficacité de l'aide et qui se traduit de plus en plus par une volonté de confier les fonds destinés au développement à l'administration

des pays aidés à travers des appuis budgétaires. Toutefois notre étude a révélé une certaine méfiance générale par rapport à cette idée. Par conséquent, il serait intéressant de pousser la réflexion sur la possibilité de confier la gestion des projets aux populations bénéficiaires locales, car comme le soutient le professeur Yunus Muhammad : « le développement va de la base vers le haut et non l'inverse ».

Par ailleurs, pour un réel développement, les politiques de développement des pays bénéficiaires ne devraient-elles pas mettre l'accent sur des actions susceptibles de créer des richesses ? Sans pour autant abandonner les anciennes formules de projet d'infrastructure et de satisfaction d'un certain nombre de services sociaux de base. En effet, suivant les théories économiques, pour qu'un pays amorce son développement, il faudrait qu'il y ait création de richesse, chose favorable dans un environnement propice à une libre entreprise et à un libre échange.

Promouvoir l'investissement privé, n'est-ce pas une alternative à l'aide au développement, afin d'aider à la créativité et permettre aux pays africains de se défaire de cet esprit de dépendance qui leur colle après depuis leurs indépendances ?

Mais une telle réorientation impose de nouvelles modalités financières de l'APD, et la grande question est de savoir si un compromis peut être fait entre les intérêts divergents de tous les acteurs du monde du développement ?

Une étude plus approfondie et élargie à d'autres pays bénéficiaires d'APD permettrait de se faire une opinion plus juste sur la Déclaration de Paris et son impact

réel sur l'aide publique au développement et plus particulièrement sur les projets d'aide au développement. Cependant, est ce qu'il n'est pas utopique de penser que la Déclaration de Paris pourrait solutionner le problème de développement des pays moins avancés ? La question principale n'est-elle pas de savoir si les pays pauvres peuvent réellement se développer à partir des APD ? En somme est ce que l'aide aide vraiment ?

## BIBLIOGRAPHIE

ACDI septembre (2002), - Le Canada contribue à un monde meilleur, Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus Efficace – ACDI 33 pages.

AFD, Jean-Bernard Véron (2005) - L'aide au développement, évolution récentes et grands débats – AFD 63 pages.

Agence Canadienne de développement international – Cahier de coopération Canadienne au Burkina Faso, 2005-2006 – 64 pages.

Alternatives Sud, vol.II. (1995) - Quel développement durable pour le sud ?- Centre tricontinental Louvain-la-Neuve, L'Harmattan Paris.239 pages.

Banque mondiale/Association internationale de développement – Stratégie d'appui pour le Burkina Faso, juillet 2006-juin 2009 - 74 pages.

Banque mondiale – Partenariat Burkina Faso Banque mondiale 2003 – 56 pages.

Bouttin-Dufresne François (2004) – 50 ans d'aide internationale – Alternative.

Brinkerhoff Derick W., Janet C. Tuthill (1991) – La Gestion Efficace des Projets de développement, un guide de l'exécution de l'évaluation – Deuxième Édition. Ed. Kumarian Press 136 pages.

Burkina Faso - Rapport de coopération pour le développement - rapport 2006, décembre 2007.

Burkina Faso-Organisation des Nation Unies – Plan cadre des Nation Unies pour le développement UNDAF 2006-2010 Burkina Faso- (2005) 111 pages.

Burkina Faso, Ministère de l'économie et des finances – Règlementation Générale des projets et programmes de développement – 2007, 71 pages.

Burkina Faso, Ministère des finances et du plan, Secrétariat d'État au plan – Coopération Technique : Document Cadre de politique – Adopté en Conseil de Ministres le 06 Nov. 1991, 20 pages.

Burkina Faso, Communauté Européenne – Document de stratégie de coopération et programme indicatif pour la période 2001-2007 – fait à Ouagadougou le 21 mars 2002.

Burkina Faso, Communauté Européenne – Document de stratégie pays et programme indicatif national pour la période 2008-2013 – Fait à Lisbonne le 9 décembre 2007.

De Solages, 1992, p.25, cité dans - La gestion des projets d'aide au développement- Perspective Afrique Vol. 1, n° 2005 page 130.

Doukaga Célia Marlène Bidjongou, (2008) – La gestion des conflits au sein d'une équipe multiculturelle - Mémoire présenté à l'Université du Québec à Rimouski comme exigence partielle du programme de Maîtrise en Gestion de Projet. 154 pages.

Easterly William, (2006) – Les pays pauvres sont-ils condamnés à le rester ? – Édition d'Organisation 397 pages.

François Audet, Marie Ève Desrosiers, Stéphane Roussel, (2008) - l'aide canadienne au développement- Presses de l'université de Montréal

Guèye Anna, (1994) - Utilisation d'indicateurs dans le processus d'appropriation des projets de développement rural intégré : Cas de Notto (Thiès, Sénégal) - rapport présenté à l'UQAR comme exigence partielle du programme de Maîtrise en Gestion de Projet. 63 pages.

Guy Noël, (1996) – Le développement international et la gestion de projet – Collection Organisations en changement, Presses de l'Université du Québec 302 pages.

Ika Lavagnon A. – Le succès des projets : La perspective des agences d'aide au développement-

Kim Migyeong, (2006) – Les variables culturelles dans le processus de négociation des projets internationaux : Études comparative Canada/Corée du sud - Mémoire présenté à l'Université du Québec à Rimouski comme exigence partielle du programme de Maîtrise en Gestion de Projet. 180 pages.

Ministère des affaires étrangères du Danemark, Danida – Partenariat Burkinabè-Danois, stratégie de coopération 2006-2010. 43 pages.

Morin Sophie Anne, décembre (2005) – La nouvelle gouvernance rurale : le cas de la corporation « Cap-à l'aigle, village des lilas » - Mémoire présenté à l'UQAR comme exigence partielle du programme de maîtrise en développement régional 188 pages.

Mondjanagni C. (1984) – La participation populaire au développement en Afrique noire – I.P.D et KARTHALA 448 pages.

OCDE, Centre de Développement. Sous la direction de Jorge Braga de Macedo, Colm Foy et Charles P. Oman. (2002) – Retour sur le développement – OCDE 319 pages.

Ouédraogo Hamidou Benoît, octobre (1991) - Les projets de développement : Appropriation ou désappropriation ? Étude sur les impacts humains et sociaux de la

stratégie d'intervention de la première phase du programme micro-réalisation au Burkina Faso - Mémoire présenté à l'UQAR comme exigence partielle de la maîtrise es Art développement Régional.159 pages.

Ouédraogo Hamidou Benoît, octobre (1992) – L'appropriation des projets de développement ; Le cas des Micro-réalisation au Burkina Faso – Acte et instruments de la recherche en développement régional 133 pages.

Rapport Brundtland, Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987.

Robert Ann-Cécile, Le monde diplomatique Édition imprimée – novembre 2006 pages 12 et 13.

Rouxel Benjamin, (2006) – Les projets de Partenariats Public Privé au Québec : Une étude de cas – Mémoire présenté à l'Université du Québec à Rimouski comme exigence partielle du programme de Maîtrise en Gestion de Projet. 136 pages.

Stiglitz Joseph E. (2002) – La grande désillusion- traduit de l'anglais par Paul Chemla, Ed. Fayard.

Sous la direction de : Louis Favreau, Abdou Salam Fall (2007) – L'Afrique qui se refait, Initiatives socioéconomiques des communautés et développement en Afrique noire – Presse de l'Université du Québec393 pages.

Terrien François, (2007) – Sélection de porte feuilles de projets : proposition d'une approche pratique - Mémoire présenté à l'Université du Québec à Rimouski comme exigence partielle du programme de Maîtrise en Gestion de Projet. 86 pages.

Yoda Blaise, (2004) - Montage et gestion participative des projets de développement Rural : Outils et méthodes d'intervention - Mémoire 3ième cycle en agronomie, option vulgarisation agricole présenté à l'École Nationale d'Agriculture de Mekhnès 174 pages.

## SITES INTERNET

<http://www.enap.quebec.ca/didactheque/html-fra/outils/informateur/gestion-projet/gp-definition.htm>

<http://www.afd.fr/jahia/Jahia/site/myjahiasite/lang/fr/ApprocheProgramme>

<http://www.enap.quebec.ca/didactheque/html-fra/outils/informateur/gestion-projet/gp-def-manstrat.htm>

<http://www.enap.quebec.ca/didactheque/html-fra/outils/informateur/gestion-projet/gp-def-dev.htm>

<http://www.afd.fr/jahia/Jahia/site/myjahiasite/lang/fr/ApprocheProgramme>

[http://www.unesco.org/education/educprog/erd/french/gen/appro\\_progf.html](http://www.unesco.org/education/educprog/erd/french/gen/appro_progf.html)

<http://www.hcci.gouv.fr/lecture/synthese/ncpad-afrique.html#ann1#ann1>

[http://www.oecd.org/document/15/0,3343,fr\\_2649\\_3236398\\_37192719\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/15/0,3343,fr_2649_3236398_37192719_1_1_1_1,00.html)

<http://www1.worldbank.org/harmonization/Paris/FrenchNEWSLETTER322.pdf>

<http://www.afd.fr/jahia/Jahia/home/Efficacite/pid/3660>

[www.socrate.ch/doc/doc\\_site/Gestion-projets/HEG\\_2005\\_gestion\\_de\\_projet\\_1.doc](http://www.socrate.ch/doc/doc_site/Gestion-projets/HEG_2005_gestion_de_projet_1.doc)

<http://www.alternatives.ca/article1505.html>

<http://johan.lcmarchand.free.fr/cartes/afrique/africa37.gif> :

<http://www.libs.uga.edu/mainref/africa.html#Maps>

[http://www.statistiques-mondiales.com/burkina\\_faso.htm](http://www.statistiques-mondiales.com/burkina_faso.htm)

<http://www.primature.gov.bf/burkina/histoire/fpostcoloniale.htm>

**ANNEXES**



**ANNEXE 1 : Les objectifs du Millénaire pour le développement**

**Résolution adoptée par l'Assemblée générale**

*[sans renvoi à une grande commission (A/55/L.2)]*

**55/2. Déclaration du Millénaire**

*L'Assemblée générale*

*Adopte la Déclaration suivante :*

**Déclaration du Millénaire**

**I. Valeurs et principes**

Nous, chefs d'État et de gouvernement, nous sommes rassemblés au Siège de l'Organisation des Nations Unies à New York, du 6 au 8 septembre 2000, à l'aube d'un nouveau millénaire, pour réaffirmer notre foi dans l'Organisation et dans sa Charte, fondements indispensables d'un monde plus pacifique, plus prospère et plus juste.

Nous reconnaissons que, en plus des responsabilités propres que nous devons assumer à l'égard de nos sociétés respectives, nous sommes collectivement tenus de défendre, au niveau mondial, les principes de la dignité humaine, de l'égalité et de l'équité. En tant que dirigeants, nous avons donc des devoirs à l'égard de tous les citoyens du monde, en particulier les personnes les plus vulnérables, et tout spécialement les enfants, à qui l'avenir appartient.

Nous réaffirmons notre attachement aux buts et principes énoncés dans la Charte des Nations Unies, qui ont une valeur éternelle et universelle. En fait, leur pertinence et leur importance en tant que source d'inspiration se sont accrues avec la multiplication des liens et le renforcement de l'interdépendance entre les nations et les peuples.

Nous sommes résolus à instaurer une paix juste et durable dans le monde entier conformément aux buts et aux principes inscrits dans la Charte. Nous réaffirmons notre volonté de tout faire pour assurer l'égalité souveraine de tous les États, le respect de leur intégrité territoriale et de leur indépendance politique, le règlement des différends par des voies pacifiques et conformément aux principes de la justice et du droit international, le droit à l'autodétermination des peuples qui sont encore sous domination coloniale ou sous occupation étrangère, la non-ingérence dans les affaires intérieures des États, le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales, le respect de l'égalité des droits de tous, sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion et une coopération internationale en vue du règlement des problèmes internationaux à caractère économique, social, culturel ou humanitaire.

Nous sommes convaincus que le principal défi que nous devons relever aujourd'hui est de faire en sorte que la mondialisation devienne une force positive pour l'humanité tout entière. Car, si elle offre des possibilités immenses, à l'heure actuelle ses bienfaits sont très inégalement répartis, de même que les charges qu'elle impose. Nous reconnaissons que les pays en développement et les pays en transition doivent surmonter des difficultés particulières pour faire face à ce défi majeur. La mondialisation ne sera donc profitable à tous, de façon équitable, que si un effort important et soutenu est consenti pour bâtir un avenir commun fondé sur la condition que nous partageons en tant qu'êtres humains,

dans toute sa diversité. Cet effort doit produire des politiques et des mesures, à l'échelon mondial, qui correspondent aux besoins des pays en développement et des pays en transition et sont formulées et appliquées avec leur participation effective.

Nous estimons que certaines valeurs fondamentales doivent sous-tendre les relations internationales au XXI<sup>e</sup> siècle, à savoir:

- **La liberté.** Les hommes et les femmes ont le droit de vivre et d'élever leurs enfants dans la dignité, à l'abri de la faim et sans craindre la violence, l'oppression ou l'injustice. C'est un mode de gouvernance démocratique des affaires publiques, fondé sur la volonté et la participation des populations, qui permet le mieux de garantir ces droits.

- **L'égalité.** Aucune personne, aucune nation ne doit être privée des bienfaits du développement. L'égalité des droits et des chances des femmes et des hommes doit être assurée.

- **La solidarité.** Les problèmes mondiaux doivent être gérés multilatéralement et de telle façon que les coûts et les charges soient justement répartis conformément aux principes fondamentaux de l'équité et de la justice sociale. Ceux qui souffrent ou qui sont particulièrement défavorisés méritent une aide de la part des privilégiés.

- **La tolérance.** Les êtres humains doivent se respecter mutuellement dans toute la diversité de leurs croyances, de leurs cultures et de leurs langues. Les différences qui existent au sein des sociétés et entre les sociétés ne devraient pas être redoutées ni réprimées, mais vénérées en tant que bien précieux de l'humanité. Il faudrait promouvoir activement une culture de paix et le dialogue entre toutes les civilisations.

- **Le respect de la nature.** Il convient de faire preuve de prudence dans la gestion de toutes les espèces vivantes et de toutes les ressources naturelles, conformément aux préceptes du développement durable. C'est à cette condition que les richesses incommensurables que la nature nous offre pourront être préservées et léguées à nos descendants. Les modes de production et de consommation qui ne sont pas viables à l'heure actuelle doivent être modifiés, dans l'intérêt de notre bien-être futur et dans celui de nos descendants.

- **Le partage des responsabilités.** La responsabilité de la gestion, à l'échelle mondiale, du développement économique et social, ainsi que des menaces qui pèsent sur la paix et la sécurité internationales, doit être partagée entre toutes les nations du monde et devrait être exercée dans un cadre multilatéral. Étant l'organisation la plus universelle et la plus représentative qui existe dans le monde, l'Organisation des Nations Unies a un rôle central à jouer à cet égard.

Pour traduire ces valeurs communes en actes, nous avons défini des objectifs auxquels nous attachons une importance particulière.

## **II. Paix, sécurité et désarmement**

Nous n'épargnerons aucun effort pour délivrer nos peuples du fléau de la guerre, qu'il s'agisse des guerres civiles ou des guerres entre États, qui ont coûté la vie à plus de cinq millions de personnes au cours de la dernière décennie. Nous nous efforcerons également d'éliminer les dangers posés par les armes de destruction massive.

Nous décidons par conséquent:

- De mieux faire respecter la primauté du droit dans les affaires tant internationales que nationales, et en particulier de veiller à ce que les États Membres appliquent les règles et

les décisions de la Cour internationale de Justice, conformément à la Charte des Nations Unies, dans les litiges auxquels ils sont parties.

- D'accroître l'efficacité de l'Organisation des Nations Unies dans le maintien de la paix et de la sécurité, en lui donnant les moyens et les outils dont elle a besoin pour mieux assurer la prévention des conflits, le règlement pacifique des différends, le maintien de la paix, la consolidation de la paix et la reconstruction après les conflits. À ce sujet, nous prenons acte du rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies, dont nous prions l'Assemblée générale d'examiner promptement les recommandations.

- De renforcer la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les organisations régionales conformément aux dispositions du Chapitre VIII de la Charte.

- De faire appliquer par les États parties les traités conclus dans des domaines tels que la maîtrise des armements et le désarmement, ainsi que le droit international humanitaire et le droit relatif aux droits de l'homme, et de demander à tous les États d'envisager de signer et de ratifier le Statut de Rome de la Cour pénale internationale.

- De prendre des mesures concertées pour lutter contre le terrorisme international et d'adhérer dès que possible à toutes les conventions internationales pertinentes.

- De redoubler d'efforts dans l'accomplissement de notre engagement à lutter contre le problème mondial de la drogue.

- D'intensifier la lutte que nous menons contre la criminalité transnationale dans toutes ses dimensions, y compris la traite des êtres humains, leur acheminement clandestin à travers les frontières et le blanchiment de l'argent sale.

- De réduire autant que possible les effets néfastes que les sanctions économiques imposées par l'Organisation des Nations Unies peuvent avoir sur les populations innocentes, de soumettre les régimes de sanctions à des examens périodiques et d'éliminer les effets préjudiciables des sanctions sur les tiers.

- De travailler à l'élimination des armes de destruction massive, notamment les armes nucléaires, et de n'écarter aucune solution possible pour parvenir à cet objectif, notamment en ce qui concerne la convocation éventuelle d'une conférence internationale pour définir les moyens d'éliminer les dangers nucléaires.

- De prendre des mesures concertées pour mettre fin au trafic d'armes légères, notamment en rendant les transferts d'armes plus transparents et en encourageant l'adoption de mesures de désarmement au niveau régional, compte tenu de toutes les recommandations de la prochaine Conférence des Nations Unies sur le commerce illicite des armes légères.

- D'inviter tous les États à envisager d'adhérer à la Convention sur l'interdiction de l'emploi, du stockage, de la production et du transfert des mines antipersonnel et sur leur destruction, ainsi qu'au Protocole modifié relatif aux mines se rapportant à la Convention sur les armes classiques.

Nous demandons instamment à tous les États Membres d'observer la trêve olympique, individuellement et collectivement, dans le présent et à l'avenir, et de soutenir les efforts que le Comité international olympique déploie pour promouvoir la paix et la compréhension entre les hommes par le sport et l'idéal olympique.

### **III. Développement et élimination de la pauvreté**

Nous ne ménagerons aucun effort pour délivrer nos semblables – hommes, femmes et enfants – de la misère, phénomène abject et déshumanisant qui touche actuellement plus d'un milliard de personnes. Nous sommes résolus à faire du droit au développement une réalité pour tous et à mettre l'humanité entière à l'abri du besoin.

En conséquence, nous décidons de créer – aux niveaux tant national que mondial – un climat propice au développement et à l'élimination de la pauvreté.

La réalisation de ces objectifs suppose, entre autres, une bonne gouvernance dans chaque pays. Elle suppose aussi une bonne gouvernance sur le plan international, et la transparence des systèmes financier, monétaire et commercial. Nous sommes résolus à mettre en place un système commercial et financier multilatéral ouvert, équitable, fondé sur le droit, prévisible et non discriminatoire.

Nous sommes préoccupés par les obstacles auxquels se heurtent les pays en développement dans la mobilisation des ressources nécessaires pour financer leur développement durable. Nous ferons donc tout pour assurer le succès de la Réunion intergouvernementale de haut niveau chargée d'examiner la question du financement du développement à l'échelon intergouvernemental, qui doit se tenir en 2001.

Nous nous engageons également à prendre en compte les besoins particuliers des pays les moins avancés. À cet égard, nous nous félicitons de la convocation en mai 2001 de la troisième Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés et nous nous efforcerons d'en assurer le succès. Nous demandons aux pays industrialisés:

- D'adopter, de préférence avant la Conférence, une politique d'admission en franchise et hors quota pour la quasi-totalité des produits exportés par les pays les moins avancés.
- D'appliquer sans plus de retard le programme renforcé d'allégement de la dette des pays pauvres très endettés et de convenir d'annuler toutes les dettes publiques bilatérales contractées par ces pays s'ils démontrent en contrepartie leur volonté de lutter contre la pauvreté.

- D'accorder une aide au développement plus généreuse, notamment aux pays qui font un effort sincère pour appliquer leurs ressources à la réduction de la pauvreté.

Nous sommes également résolus à appréhender de façon globale et effective le problème de la dette des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, grâce à diverses mesures d'ordre national et international propres à rendre leur endettement viable à long terme.

Nous décidons également de répondre aux besoins particuliers des petits États insulaires en développement en appliquant, rapidement et intégralement le Programme d'action de la Barbade et les conclusions de la vingt-deuxième session extraordinaire de l'Assemblée générale. Nous demandons instamment à la communauté internationale de veiller à ce que, dans la mise au point d'un indice de vulnérabilité, les besoins particuliers des petits États insulaires en développement soient pris en compte.

Nous sommes conscients des besoins et problèmes particuliers des pays en développement sans littoral, et demandons instamment aux donateurs tant bilatéraux que multilatéraux d'accroître leur aide financière et technique à ce groupe de pays pour les aider à satisfaire leurs besoins particuliers de développement et à surmonter les obstacles géographiques en améliorant leurs systèmes de transport en transit.

Nous décidons également:

- De réduire de moitié, d'ici à 2015, la proportion de la population mondiale dont le revenu est inférieur à un dollar par jour et celle des personnes qui souffrent de la faim et

de réduire de moitié, d'ici à la même date, la proportion des personnes qui n'ont pas accès à l'eau potable ou qui n'ont pas les moyens de s'en procurer.

- Que, d'ici à la même date, les enfants partout dans le monde, garçons et filles, seront en mesure d'achever un cycle complet d'études primaires et que les filles et les garçons auront à égalité accès à tous les niveaux d'éducation.
- Que, à ce moment, nous aurons réduit de trois quarts la mortalité maternelle et de deux tiers la mortalité des enfants de moins de 5 ans par rapport aux taux actuels.
- Que, d'ici là, nous aurons arrêté la propagation du VIH/sida, et commencé à inverser la tendance actuelle, et que nous aurons maîtrisé le fléau du paludisme et des autres grandes maladies qui affligent l'humanité.
- D'apporter une assistance spéciale aux orphelins du VIH/sida.
- Que, d'ici à 2020, nous aurons réussi à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis, conformément à l'initiative «Villes sans taudis ni bidonvilles».

Nous décidons en outre:

- De promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, en tant que moyen efficace de combattre la pauvreté, la faim et la maladie, et de promouvoir un développement réellement durable.
- De formuler et d'appliquer des stratégies qui donnent aux jeunes partout dans le monde une chance réelle de trouver un travail décent et utile.
- D'encourager l'industrie pharmaceutique à rendre les médicaments essentiels plus largement disponibles et abordables pour tous ceux qui en ont besoin dans les pays en développement.
- D'établir des partenariats solides avec le secteur privé et les organisations de la société civile en vue de promouvoir le développement et d'éliminer la pauvreté.
- De faire en sorte que les avantages des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et de la communication, soient accordés à tous, conformément aux recommandations contenues dans la Déclaration ministérielle du Conseil économique et social de 2000.

#### **IV. Protéger notre environnement commun**

Nous ne devons épargner aucun effort pour éviter à l'ensemble de l'humanité, et surtout à nos enfants et petits-enfants, d'avoir à vivre sur une planète irrémédiablement dégradée par les activités humaines et dont les ressources ne peuvent plus répondre à leurs besoins.

Nous réaffirmons notre soutien aux principes du développement durable énoncés dans l'Action 21, qui ont été adoptés lors de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement.

Nous décidons, par conséquent, d'adopter dans toutes nos actions ayant trait à l'environnement une nouvelle éthique de conservation et de sauvegarde, et convenons de commencer par prendre les mesures suivantes:

- Ne ménager aucun effort pour que le Protocole de Kyoto entre en vigueur de préférence avant le dixième anniversaire de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement en 2002, et commencer à appliquer les réductions prescrites des émissions des gaz à effet de serre.

- Intensifier notre action commune pour la gestion, la préservation et le développement durable de tous les types de forêt.
- Insister sur l'application intégrale de la Convention sur la diversité biologique et de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification dans les pays gravement touchés par la sécheresse et/ou la désertification, en particulier en Afrique.
- Mettre fin à l'exploitation irrationnelle des ressources en eau, en formulant des stratégies de gestion de l'eau aux niveaux régional, national et local, permettant notamment d'assurer aussi bien un accès équitable qu'un approvisionnement adéquat.
- Intensifier la coopération en vue de réduire le nombre et les effets des catastrophes naturelles et des catastrophes dues à l'homme.
- Assurer le libre accès à l'information relative au génome humain.

#### **V. Droits de l'homme, démocratie et bonne gouvernance**

Nous n'épargnerons aucun effort pour promouvoir la démocratie et renforcer l'état de droit, ainsi que le respect de tous les droits de l'homme et libertés fondamentales reconnus sur le plan international, y compris le droit au développement.

Nous décidons par conséquent :

- De respecter et de faire appliquer intégralement la Déclaration universelle des droits de l'homme.
- De chercher à assurer, dans tous les pays, la promotion et la protection intégrale des droits civils et des droits politiques, économiques, sociaux et culturels de chacun.
- De renforcer, dans tous les pays, les capacités nécessaires pour appliquer les principes et pratiques de la démocratie et du respect des droits de l'homme, y compris les droits des minorités.
- De lutter contre toutes les formes de violence contre les femmes et d'appliquer la Convention pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.
- De prendre des mesures pour assurer le respect et la protection des droits fondamentaux des migrants, des travailleurs migrants et de leur famille, pour mettre fin aux actes de racisme et de xénophobie dont le nombre ne cesse de croître dans de nombreuses sociétés et pour promouvoir une plus grande harmonie et une plus grande tolérance dans toutes les sociétés.
- De travailler ensemble à l'adoption dans tous les pays de processus politiques plus égalitaires, qui permettent la participation effective de tous les citoyens à la vie politique.
- D'assurer le droit des médias de jouer leur rôle essentiel et le droit du public à l'information.

#### **VI. Protéger les groupes vulnérables**

Nous n'épargnerons aucun effort pour faire en sorte que les enfants et toutes les populations civiles qui souffrent de façon disproportionnée des conséquences des catastrophes naturelles, d'actes de génocide, des conflits armés et autres situations d'urgence humanitaire bénéficient de l'assistance et de la protection requises pour pouvoir reprendre au plus vite une vie normale.

Nous décidons par conséquent:

- D'élargir et de renforcer la protection des civils dans les situations d'urgence complexes, conformément au droit international humanitaire.
- De renforcer la coopération internationale, y compris en partageant le fardeau des pays qui accueillent des réfugiés et en coordonnant l'assistance humanitaire, d'aider tous les réfugiés et toutes les personnes déplacées à rentrer volontairement chez eux, en toute sécurité et dignité, et à se réinsérer harmonieusement dans la société à laquelle ils appartiennent.
- D'encourager la ratification et la mise en œuvre intégrale de la Convention relative aux droits de l'enfant, ainsi que de ses protocoles facultatifs concernant l'implication d'enfants dans les conflits armés et la vente d'enfants, la prostitution des enfants et la pornographie mettant en scène des enfants.

#### **VII. Répondre aux besoins spéciaux de l'Afrique**

Nous soutiendrons la consolidation de la démocratie en Afrique et aiderons les Africains dans la lutte qu'ils mènent pour instaurer une paix et un développement durables et éliminer la pauvreté, afin d'intégrer le continent africain dans l'économie mondiale.

Nous décidons par conséquent:

- D'appuyer pleinement les structures politiques et institutionnelles des démocraties naissantes en Afrique.
- D'encourager et de soutenir les mécanismes régionaux et sous-régionaux de prévention des conflits et de promotion de la stabilité politique, et d'assurer un financement régulier aux opérations de maintien de la paix menées sur le continent.
- De prendre des mesures spéciales pour relever les défis que sont l'élimination de la pauvreté et la réalisation du développement durable en Afrique, y compris l'annulation de la dette, l'amélioration de l'accès aux marchés, l'accroissement de l'aide publique au développement et des flux d'investissement étrangers directs, ainsi que des transferts de technologie.
- D'aider l'Afrique à se doter des capacités voulues pour freiner la propagation de la pandémie du VIH/sida et d'autres maladies infectieuses.

#### **VIII. Renforcer l'Organisation des Nations Unies**

Nous n'épargnerons aucun effort pour faire de l'Organisation des Nations Unies un instrument plus efficace aux fins de la réalisation des objectifs prioritaires suivants: la lutte pour le développement de tous les peuples du monde, la lutte contre la pauvreté, l'ignorance et la maladie, la lutte contre l'injustice, la lutte contre la violence, la terreur et la criminalité et la lutte contre la dégradation et la destruction de notre planète.

Nous décidons par conséquent:

- De réaffirmer le rôle central de l'Assemblée générale en tant que principal organe délibérant et représentatif de l'Organisation des Nations Unies, et de lui permettre de s'en acquitter efficacement.
- De redoubler d'efforts pour réformer les procédures du Conseil de sécurité sous tous leurs aspects.
- De renforcer encore le Conseil économique et social, en faisant fond sur ses récents succès, afin qu'il puisse être en mesure de remplir le rôle qui lui est confié dans la Charte.
- De renforcer la Cour internationale de Justice, afin d'assurer la justice et le régime du droit dans les affaires internationales.

- D'encourager des consultations et une coordination régulières entre les principaux organes des Nations Unies dans l'exercice de leurs fonctions.
- De faire en sorte que l'Organisation dispose, en temps voulu et de façon prévisible, des ressources nécessaires pour s'acquitter de ses mandats.
- D'inviter instamment le Secrétariat à utiliser au mieux ces ressources, conformément aux règles et procédures clairement établies par l'Assemblée générale, dans l'intérêt de tous les États Membres, en adoptant les meilleures méthodes de gestion, en utilisant les meilleures technologies disponibles et en concentrant ses efforts sur les activités qui reflètent les priorités dont sont convenus les États Membres.
- De favoriser le respect de la Convention sur la sécurité du personnel des Nations Unies et du personnel associé.
- De garantir une plus grande cohérence des politiques et d'améliorer la coopération entre l'Organisation des Nations Unies, ses organismes, les institutions de Bretton Woods et l'Organisation mondiale du commerce, ainsi que d'autres organismes multilatéraux, afin de suivre une démarche pleinement coordonnée vis-à-vis des problèmes de paix et de développement.
- De renforcer davantage la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les parlements nationaux, représentés par leur organisation mondiale, l'Union interparlementaire, dans divers domaines, notamment la paix et la sécurité, le développement économique et social, le droit international et les droits de l'homme, la démocratie et la parité entre les sexes.
- De donner au secteur privé, aux organisations non gouvernementales et à la société civile en général la possibilité de contribuer davantage à la réalisation des objectifs et programmes de l'Organisation.

Nous demandons à l'Assemblée générale d'examiner de façon régulière les progrès accomplis dans la mise en œuvre des dispositions de la présente Déclaration et prions le Secrétaire général de faire publier des rapports périodiques, pour examen par l'Assemblée générale et suite à donner.

Nous réaffirmons solennellement, en cette occasion historique, que l'Organisation des Nations Unies est le lieu de rassemblement indispensable de l'humanité tout entière où nous nous efforçons de concrétiser nos aspirations universelles à la paix, à la coopération et au développement. Nous nous engageons donc à accorder un soutien indéfectible à la réalisation de ces objectifs communs et nous nous déclarons résolus à les atteindre.

*8<sup>e</sup> séance plénière  
8 septembre 2000*



## ANNEXE 2 : La déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement

Renforcer ensemble  
l'efficacité de l'aide  
au développement

*Harmonisation,  
action commune,  
résultats*

Forum à haut niveau  
Paris ■ 28 février - 2 mars 2005

### DÉCLARATION DE PARIS SUR L'EFFICACITÉ DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

Appropriation, harmonisation, alignement, résultats et  
responsabilité mutuelle

#### I. EXPOSÉ DES RÉSOLUTIONS

1. Nous, ministres de pays développés et de pays en développement chargés de la promotion du développement, et responsables d'organismes bilatéraux et multilatéraux d'aide au développement, réunis à Paris le 2 mars 2005, prenons la résolution de mener des actions ambitieuses, se prêtant à un suivi, afin de réformer nos modalités d'acheminement et de gestion de l'aide dans la perspective du bilan après cinq ans, qui doit être effectué plus tard dans l'année dans le cadre des Nations unies, de la mise en œuvre de la Déclaration du millénaire et des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Comme à Monterrey, nous reconnaissons que si la réalisation de ces objectifs suppose un accroissement des volumes d'aide et d'autres ressources affectées au développement, une augmentation significative de l'efficacité de l'aide est également nécessaire pour soutenir les efforts déployés par les pays partenaires en vue de renforcer la gouvernance et d'améliorer les résultats obtenus sur le front du développement. Cela importera d'autant plus si les initiatives actuelles et à venir conduisent à d'autres augmentations significatives de l'aide.

2. Lors de ce Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, nous sommes parus de la déclaration adoptée au Forum de haut niveau sur l'harmonisation tenu à Rome (en février 2003) et des principes-clés proposés à la Table ronde sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement qui a eu lieu à Marrakech (en février 2004), car nous estimons qu'ils augmenteront les effets de l'aide sur la réduction de la pauvreté et des inégalités, la consolidation de la croissance, le renforcement des capacités et l'accélération des avancées vers les OMD.

#### Redoubler d'efforts pour accroître l'efficacité de l'aide

3. Nous réaffirmons l'engagement que nous avons pris à Rome d'œuvrer à l'harmonisation et à l'alignement de l'aide. Nous nous félicitons que de nombreux donateurs et pays partenaires fassent de l'efficacité de l'aide une priorité première et nous réaffirmons l'engagement que nous avons pris d'accélérer les progrès liés à la mise en œuvre, en particulier dans les domaines suivants :

- i. Renforcement des stratégies nationales de développement des pays partenaires et des cadres opérationnels correspondants (plans, budgets et cadres d'évaluation des performances, par exemple).
- ii. Alignement de l'aide sur les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires et soutien au renforcement de leurs capacités.
- iii. Renforcement des obligations mutuelles des donateurs et des pays partenaires à l'égard des citoyens et des instances parlementaires concernant leurs politiques et leurs stratégies de développement, et les résultats obtenus.
- iv. Suppression des doubles emplois dans les efforts des donateurs et rationalisation de leurs activités pour en optimiser la rentabilité.
- v. Réforme et simplification des politiques et procédures des donateurs dans un sens qui encourage la collaboration et l'alignement progressif sur les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires.

- v. Définition de mesures et de normes de performance et de reddition de comptes pour les pays partenaires dans les domaines de la gestion des finances publiques, de la passation des marchés, des garanties fiduciaires et de l'évaluation environnementale, conformément aux bonnes pratiques généralement acceptées, et mise en application rapide et généralisée de celles-ci.
4. Nous nous engageons à prendre des mesures concrètes et efficaces pour lever les obstacles qui subsistent, à savoir en particulier :
- i. Les défaillances des institutions des pays partenaires, qui les empêchent de mettre au point et d'appliquer des stratégies nationales de développement axées sur les résultats.
  - ii. L'incapacité des donateurs de fournir aux pays partenaires des engagements pluriannuels qui amélioreraient la prévisibilité des apports d'aide.
  - iii. La délégation insuffisante de pouvoir au personnel de terrain des organismes donateurs et le manque d'incitations de nature à favoriser des partenariats efficaces au service du développement entre les donateurs et les pays partenaires.
  - iv. L'intégration insuffisante des initiatives et programmes mondiaux dans les objectifs plus généraux de développement des pays partenaires, y compris concernant des sujets graves tels que le VIH/sida.
  - v. La corruption et l'absence de transparence, qui hypothèquent l'adhésion de la population, représentent un obstacle à la mobilisation et à l'affectation efficaces des ressources et détournement des ressources d'activités essentielles pour faire reculer la pauvreté et instaurer un développement économique durable. Là où elle existe, la corruption empêche les donateurs de s'appuyer sur les systèmes des pays partenaires.
5. L'amélioration de l'efficacité de l'aide est réalisable et nécessaire quelles que soient les modalités de l'aide. Les donateurs doivent être guidés dans leur choix des modalités de l'aide les plus efficaces par les stratégies et les priorités de développement définies par les pays partenaires. Nous nous efforcerons, à titre individuel et collectif, de choisir et de concevoir des modalités appropriées et complémentaires dans le but d'optimiser leur efficacité globale.
6. Dans le prolongement de la présente Déclaration, nous redoublerons d'efforts afin de faire en sorte que l'aide au développement, y compris les apports accrus promis à Monterrey, soient fournis et utilisés selon des modalités propres à rationaliser la dispersion souvent excessive des activités des donateurs menées aux niveaux local et sectoriel.

#### **S'adapter à des situations nationales diverses**

7. L'amélioration de l'efficacité de l'aide est également nécessaire dans les situations complexes soulevant des problèmes particuliers, comme celle qui a résulté du tsunami qui a frappé les pays bordant l'Océan Indien le 26 décembre 2004. Dans ces situations, il y a lieu de veiller à l'harmonisation de l'aide humanitaire et au développement venue du monde entier, dans le respect des objectifs de renforcement de la croissance et de réduction de la pauvreté des pays partenaires. Dans les Etats fragiles, à l'occasion de nos actions d'appui au renforcement des institutions et à la fourniture des services essentiels, nous veillerons à ce que les principes d'harmonisation, d'alignement et de gestion axée sur les résultats soient adaptés aux environnements caractérisés par la déficience des structures de gouvernance et le manque de capacités. De manière générale, nous accorderons une attention accrue à ces situations complexes dans nos efforts d'amélioration de l'efficacité de l'aide.

#### **Préciser des indicateurs, un calendrier et des objectifs-cibles**

8. Nous reconnaissons que les réformes préconisées dans la présente Déclaration nécessiteront le soutien persistant des plus hautes sphères politiques, une pression des pairs et une action coordonnée aux niveaux mondial, régional et local. Nous nous engageons à accélérer le rythme des changements grâce à la mise en œuvre, dans un esprit de responsabilité mutuelle, des engagements de partenariat présentés dans la Section II, et à mesurer les progrès accomplis à l'aune des 12 indicateurs spécifiques dont nous sommes convenus ce jour et qui figurent dans la section III de la présente Déclaration.

9. Nous convenons de la nécessité de fixer des objectifs-cibles pour 2010 afin d'accélérer les progrès. Ces objectifs-cibles, qui impliqueront des actions de la part des donateurs comme des pays partenaires, sont conçus pour suivre et encourager les progrès réalisés au niveau mondial par les pays et organismes qui ont souscrit à la présente Déclaration. Ils n'ont pas pour vocation de préjuger des objectifs-cibles que les pays partenaires pourraient souhaiter définir à titre individuel, ni de se substituer à eux. Nous sommes convenus aujourd'hui de fixer cinq premiers objectifs-cibles sur la base des indicateurs figurant dans la Section III. Nous sommes convenus également de réexaminer ces premiers objectifs-cibles et d'adopter les objectifs-cibles correspondant aux autres indicateurs mentionnés dans la Section III avant l'Assemblée générale des Nations unies de septembre 2005. Nous demandons en conséquence à la structure fondée sur un partenariat entre donateurs et pays partenaires hébergée par le CAD d'engager de toute urgence les travaux à cet effet<sup>1</sup>. Nous nous félicitons par ailleurs des initiatives mises en place par les pays partenaires et les donateurs en vue d'établir leurs propres objectifs-cibles d'amélioration de l'efficacité de l'aide dans le cadre des engagements de partenariat et des indicateurs convenus. Un certain nombre de pays partenaires ont par exemple présenté des plans d'action et un grand nombre de donateurs ont annoncé de nouveaux engagements importants. Nous invitons tous les participants qui souhaitent communiquer sur ces initiatives à fournir, avant le 4 avril 2005, les informations correspondantes pour publication.

#### Contrôler et évaluer les progrès dans la mise en œuvre

10. Parce que qu'il est impératif d'apporter la preuve que des progrès tangibles sont réalisés sur le terrain, nous procéderons, sous la conduite du pays partenaire, à une évaluation périodique tant qualitative que quantitative de nos progrès mutuels au niveau national dans la mise en œuvre des engagements convenus à l'appui de l'efficacité de l'aide. Dans ce contexte, nous mettrons à profit les mécanismes appropriés existant au niveau des pays.

11. Au niveau international, nous appelons la structure fondée sur le partenariat entre donateurs et pays partenaires hébergée par le CAD à élargir le nombre de pays partenaires participant au processus et, d'ici la fin 2005, à proposer des dispositifs pour le suivi à moyen terme des engagements énoncés dans la présente Déclaration. En attendant, nous chargeons la structure de coordonner le suivi international des indicateurs de progrès qui figurent dans la Section III, d'affiner les objectifs-cibles en tant que de besoin, de fournir les orientations appropriées pour l'établissement de données de référence, et d'aider à l'élaboration de méthodes cohérentes d'agrégation des informations relatives à différents pays dont une synthèse sera présentée dans un rapport périodique. Nous utiliserons également les mécanismes existants d'examen par les pairs et les études régionales pour accroître les chances de progresser dans cette voie. Nous étudierons par ailleurs la possibilité d'effectuer des exercices indépendants de suivi et d'évaluation à l'échelle internationale – sans pour autant imposer une charge de travail supplémentaire aux partenaires – afin que soient réunies des informations plus complètes sur la contribution qu'apporte l'amélioration de l'efficacité de l'aide à la réalisation des objectifs de développement.

12. Afin de confirmer l'importance accordée à la mise en œuvre, nous prévoyons de nous retrouver en 2008 dans un pays en développement et d'effectuer deux exercices de suivi avant de faire le point sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la présente Déclaration.

<sup>1</sup> Comme le prévoit le paragraphe 9 de la Déclaration, la structure fondée sur un partenariat entre donateurs et pays partenaires hébergée par le CAD (Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide), associant les membres du CAD-OCDE, des pays partenaires et des institutions multilatérales, s'est réunie à deux reprises, les 30 et 31 mai et 7 et 8 juillet 2005, pour confirmer, et revoir le cas échéant, les objectifs-cibles pour les douze indicateurs des progrès. Lors de ces réunions, un accord est parvenu à se dégager autour des objectifs-cibles énoncés dans la section III de la présente Déclaration. Cet accord est toutefois soumis à des réserves d'un donneur concernant la méthodologie d'évaluation (a) de la qualité des systèmes de passation des marchés gérés localement (en liaison avec les objectifs-cibles 2b et 5b) et (b) de la qualité des programmes de réforme de la gestion des finances publiques (en liaison avec l'objectif-cible 5a.ii). Les discussions se poursuivent pour trouver une solution à ces problèmes. Les objectifs-cibles, et les réserves dont certains font l'objet, ont été notifiés aux Présidents de la réunion plénière de haut niveau de la 59<sup>ème</sup> Assemblée générale des Nations unies par une lettre en date du 9 septembre 2005 de Richard Manning, Président du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

## II. ENGAGEMENTS DE PARTENARIAT

13. Conçus dans un esprit de responsabilité mutuelle, les présents engagements de partenariat s'appuient sur les enseignements tirés de l'expérience. Nous sommes conscients qu'ils doivent être interprétés à la lumière de la situation propre à chaque pays partenaire.

### APPROPRIATION

**Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement**

14. Les pays partenaires s'engagent à :
- S'investir du premier rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies nationales de développement, dans le cadre d'un vaste processus de consultation.
  - Traduire ces stratégies nationales de développement en programmes opérationnels axés sur les résultats intégrant une hiérarchisation des priorités, tels qu'exprimés dans les cadres de dépenses de moyen terme et les budgets annuels (Indicateur 1).
  - Assurer la conduite de la coordination de l'aide à tous les niveaux et des autres ressources affectées au développement, en consultation avec les donateurs et en encourageant la participation de la société civile et du secteur privé.
15. Les donateurs s'engagent à :
- Respecter le rôle prédominant des pays partenaires et les aider à renforcer leur capacité à exercer ce rôle.

### ALIGNEMENT

**Les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires**

#### Les donateurs s'alignent sur les stratégies des pays partenaires

16. Les donateurs s'engagent à :
- Faire reposer l'ensemble de leur soutien — stratégies-pays, dialogue sur les politiques à suivre et programmes de coopération pour le développement — sur les stratégies nationales de développement des pays partenaires et les rapports périodiques sur l'avancement de l'exécution de ces stratégies<sup>2</sup> (Indicateur 3).
  - Tirer autant que possible leurs conditionnalités des stratégies nationales de développement des pays partenaires ou des examens annuels de l'avancement de la mise en œuvre de ces stratégies. L'inclusion de conditions supplémentaires doit être dûment justifiée et leur application doit se faire de manière transparente et en consultation étroite avec les autres donateurs et parties prenantes.
  - Lier leur financement à une série unique de conditions et/ou à un ensemble raisonnable d'indicateurs dérivés des stratégies nationales de développement. Tous les donateurs ne sont pas pour autant tenus d'imposer des conditions identiques, mais les conditions appliquées par chaque donneur doivent être dérivées d'un cadre commun rationnel ayant pour objectif l'obtention de résultats durables.

<sup>2</sup> Par « stratégies nationales de développement », on entend les stratégies de lutte contre la pauvreté et autres stratégies globales au même titre que les stratégies sectorielles ou thématiques.

<sup>3</sup> Par exemple, les rapports annuels sur l'avancement de l'exécution des stratégies de lutte contre la pauvreté.

### Les donateurs utilisent des systèmes nationaux consolidés

17. L'utilisation des structures institutionnelles et des systèmes nationaux pour la gestion de l'aide, lorsque ceux-ci permettent d'être raisonnablement sûr que cette dernière sera effectivement mise au service des objectifs convenus, accroît l'efficacité de l'aide en renforçant durablement la capacité des pays partenaires d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques, et de rendre des comptes à la population et aux instances parlementaires. Par systèmes et procédures des pays partenaires, il faut généralement entendre, mais pas seulement, les dispositifs et procédures en vigueur à l'échelon national en matière de gestion des finances publiques, de comptabilité, d'audit, de passation des marchés, d'élaboration de cadres de résultats et de suivi.

18. Les études de diagnostic sont une source importante – et croissante – d'information, pour les pouvoirs publics et les donateurs, sur l'état des systèmes nationaux des pays partenaires. Les pays partenaires et les donateurs ont les uns comme les autres intérêt à pouvoir surveiller les progrès accomplis au fil du temps dans l'amélioration de ces systèmes. Ils y seront aidés par la mise en place d'un cadre d'évaluation des performances, et d'un ensemble associé de réformes, s'appuyant sur les informations fournies dans les études de diagnostic et les travaux d'analyse connexes.

19. Les pays partenaires et les donateurs s'engagent conjointement à :

- Ouvrir ensemble à la mise en place de cadres définis d'un commun accord, propres à permettre une évaluation fiable de la performance et de la transparence des systèmes des pays partenaires ainsi que des obligations de compte qu'ils comportent (**Indicateur 2**).
- Intégrer les études de diagnostic et les cadres d'évaluation des performances dans des stratégies de renforcement des capacités placées sous la conduite des pays partenaires.

20. Les pays partenaires s'engagent à :

- Réaliser des études de diagnostic fournissant une évaluation fiable des procédures et systèmes nationaux.
- Entreprendre, sur la base de ces études de diagnostic, des réformes de nature à garantir l'efficacité, la responsabilité et la transparence des systèmes, institutions et procédures de gestion de l'aide et autres ressources affectées au développement en place à l'échelon national.
- Entreprendre les réformes, dans le domaine de la gestion publique par exemple, qui peuvent s'avérer nécessaires pour enclencher des processus de renforcement durable des capacités.

21. Les donateurs s'engagent à :

- Utiliser dans toute la mesure du possible les systèmes et procédures des pays partenaires. Lorsqu'il n'est pas possible d'utiliser les systèmes des pays partenaires, il convient de prévoir des garde-fous et autres mesures de sauvegarde qui contribuent à consolider, et non à affaiblir, les systèmes et procédures des pays partenaires (**Indicateur 5**).
- Éviter dans toute la mesure du possible la mise en place de structures spécifiquement chargées de la gestion quotidienne et de la mise en œuvre des projets et programmes financés par l'aide (**Indicateur 6**).
- Adopter des cadres harmonisés d'évaluation des performances des systèmes des pays partenaires afin de ne pas proposer à ces derniers un nombre excessif d'objectifs, éventuellement contradictoires.

### Les pays partenaires renforcent leurs propres capacités de développement avec le concours des donateurs

22. La capacité de planifier, gérer et mettre en œuvre les politiques et programmes et de rendre compte de leurs résultats est un élément essentiel pour la réalisation des objectifs de développement, depuis l'analyse et le dialogue jusqu'à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation. Le renforcement des capacités est une responsabilité qui revient aux pays partenaires, les donateurs ayant un rôle de soutien. Il doit s'appuyer sur des analyses techniques rigoureuses, mais aussi s'adapter à l'environnement social, politique et économique général, y compris à la nécessité de développer les ressources humaines.

23. Les pays partenaires s'engagent à :

- Intégrer des objectifs spécifiques de renforcement des capacités dans leurs stratégies nationales de développement et suivre leur mise en œuvre par le biais, en tant que de besoin, de stratégies de renforcement des capacités placées sous la conduite des pays.
24. Les donateurs s'engagent à :
- Aligner le soutien qu'ils apportent (qu'il s'agisse d'analyses ou d'aides financières) sur les objectifs et les stratégies des partenaires en matière de renforcement des capacités, utiliser efficacement les capacités existantes et harmoniser en conséquence leur programme d'appui au renforcement des capacités (Indicateur 4).

### Consolider les capacités de gestion des finances publiques

25. Les pays partenaires s'engagent à :
- Redoubler d'efforts pour mobiliser des ressources nationales, consolider la viabilité des finances publiques et créer un environnement favorable à l'investissement public et privé.
  - Publier des informations fiables, transparentes et à jour sur l'exécution du budget.
  - Conduire le processus de réforme de la gestion des finances publiques.
26. Les donateurs s'engagent à :
- Fournir une liste indicative fiable d'engagements au titre de l'aide qui s'inscrivent dans un cadre pluriannuel, et verser l'aide en temps voulu et selon un calendrier prévisible en respectant les échéances convenues (Indicateur 7).
  - Se caler dans toute la mesure du possible sur les mécanismes budgétaires et comptables transparents des pays partenaires (Indicateur 5).
27. Les pays partenaires et les donateurs s'engagent conjointement à :
- Harmoniser les études de diagnostic effectuées et les cadres d'évaluation des performances utilisés dans le domaine de la gestion des finances publiques.

### Renforcer les systèmes nationaux de passation des marchés

28. Les pays partenaires et les donateurs s'engagent conjointement à :
- Utiliser les normes et procédures convenues d'un commun accord<sup>4</sup> pour établir des diagnostics, mettre au point des réformes viables et suivre leur mise en œuvre.
  - Engager des ressources suffisantes à l'appui du renforcement des capacités et de réformes de la passation de marchés s'inscrivant dans un horizon de moyen à long terme.
  - Partager au niveau des pays les enseignements tirés de l'expérience accumulée sur les approches recommandées de façon à pouvoir y apporter progressivement des améliorations.
29. Les pays partenaires s'engagent à prendre en main le processus de réforme de la passation des marchés.
30. Les donateurs s'engagent à :
- Recourir de plus en plus aux systèmes des pays partenaires pour la passation des marchés lorsque des normes et procédures convenues d'un commun accord sont appliquées (Indicateur 5).
  - Adopter des approches harmonisées lorsque les systèmes nationaux ne répondent pas aux normes de performance convenues d'un commun accord ou lorsque les donateurs ne les utilisent pas.

<sup>4</sup> Comme celles qui ont été élaborées par la Table ronde organisée conjointement par le CAD/OCDE et la Banque mondiale sur le renforcement des capacités des pays en développement dans le domaine de la passation des marchés.

### Déliier l'aide pour une meilleure utilisation des ressources

31. De manière générale, le déliement de l'aide accroît son efficacité en réduisant les coûts de transaction à la charge des pays partenaires et en favorisant l'appropriation au plan local et l'alignement sur les stratégies nationales. Les donateurs du CAD poursuivront leurs avancées sur la voie du déliement de l'aide, comme ils sont encouragés à le faire par la Recommandation du CAD de 2001 sur le déliement de l'aide publique au développement aux pays les moins avancés (Indicateur 8).

## HARMONISATION

Les actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective

### Les donateurs mettent en place des dispositifs communs et simplifient leurs procédures

32. Les donateurs s'engagent à :

- Appliquer les plans d'action qu'ils ont élaborés dans le prolongement du Forum de haut niveau de Rome.
- Mettre en place, lorsque c'est possible, dans les pays partenaires, des dispositifs communs pour la planification, le financement (montages financiers conjoints, par exemple), les versements, le suivi, l'évaluation et la notification aux pouvoirs publics de leurs activités et apports d'aide. Un recours plus grand aux modalités d'acheminement de l'aide fondées sur les programmes peut contribuer à cet effort (Indicateur 9).
- Œuvrer ensemble à réduire le nombre de missions sur le terrain et d'études de diagnostic, susceptibles de faire double emploi (Indicateur 10), et encourager la formation conjointe afin de partager les enseignements de l'expérience et de créer une communauté de pratiques.

### Complémentarité : une division du travail plus efficace

33. L'excessive fragmentation de l'aide au niveau mondial, national ou sectoriel nuit à son efficacité. Une approche pragmatique de la division du travail et du partage des tâches permet de renforcer la complémentarité et de réduire les coûts de transaction.

34. Les pays partenaires s'engagent à :

- Fournir des avis clairs sur les avantages comparatifs des donateurs et sur les moyens de rendre les actions des donateurs complémentaires au niveau national ou sectoriel

35. Les donateurs s'engagent à :

- Tirer pleinement parti de leurs avantages comparatifs respectifs au niveau sectoriel ou national en déléguant, le cas échéant, à des donateurs chefs de file les pouvoirs afférents à l'exécution de programmes, d'activités et autres tâches.
- Œuvrer ensemble à l'harmonisation des procédures.

### Incitations à l'action en coopération

36. Les donateurs et les pays partenaires s'engagent conjointement à :

- Réformer les procédures et multiplier, à l'intention des décideurs et des agents des organismes d'aide, les incitations à œuvrer en faveur de l'harmonisation, de l'alignement et du ciblage sur les résultats, y compris dans les domaines du recrutement, de l'évaluation et de la formation.

### Renforcer l'efficacité de l'aide dans les États fragiles<sup>5</sup>

37. Le dessein à long terme de l'engagement international dans les États fragiles est la mise en place d'institutions nationales ou autres qui soient légitimes, efficaces et solides. Si les principes directeurs à la base d'une aide efficace valent également pour les États fragiles, il convient de les adapter aux situations où l'appropriation à l'échelon local et les capacités nationales font défaut, et à la nécessité urgente de fournir des services essentiels.

38. Les pays partenaires s'engagent à :

- Progresser dans la mise en place d'institutions et de structures de gouvernance propres à assurer une bonne gestion des affaires publiques et à garantir à leur population protection, sécurité et accès équitable aux services sociaux de base.
- Engager un dialogue avec les donateurs sur l'élaboration d'outils simples de planification, tels que des matrices de résultats pour la transition, lorsque des stratégies nationales de développement n'ont pas encore été adoptées.
- Encourager une large participation d'acteurs nationaux très divers à la définition des priorités en matière de développement.

39. De leur côté, les donateurs s'engagent à :

- Harmoniser leurs activités. Cette harmonisation est d'autant plus importante que l'État n'assume pas pleinement son rôle. Elle doit reposer avant tout sur une analyse en amont, des évaluations conjointes, des stratégies communes, une coordination de l'engagement politique, ainsi que des initiatives concrètes comme la création de bureaux communs à plusieurs donateurs.
- S'aligner dans toute la mesure du possible sur des stratégies conduites par l'administration centrale du pays partenaire et, lorsque ce principe ne peut s'appliquer, utiliser au maximum les systèmes nationaux, régionaux, sectoriels ou non gouvernementaux.
- Éviter les activités qui nuisent au renforcement des institutions nationales, comme celles qui ont pour effet de court-circuiter les procédures budgétaires nationales ou d'assurer des salaires très élevés au personnel local.
- Utiliser une gamme appropriée d'instruments d'aide. Ils peuvent comprendre le soutien du financement des coûts récurrents, notamment dans les pays qui se trouvent dans une phase de transition prometteuse, mais à haut risque.

### Encourager une approche harmonisée des évaluations environnementales

40. Les donateurs ont déjà accompli d'immenses progrès en matière d'harmonisation autour des études d'impact sur l'environnement (EIE), par exemple en ce qui concerne les questions de santé et les questions sociales que peuvent soulever les projets. Ces progrès doivent aller plus loin et porter notamment sur les conséquences possibles de problèmes environnementaux de dimension planétaire comme le changement climatique, la désertification et l'appauvrissement de la biodiversité.

41. Les donateurs et les pays partenaires s'engagent conjointement à :

- Renforcer l'application des EIE, utiliser plus systématiquement des procédures communes dans le cadre des projets, notamment par le biais de consultations avec les parties prenantes, élaborer et appliquer des approches communes de « l'évaluation environnementale stratégique » aux niveaux sectoriel et national.

<sup>5</sup> La section ci-dessous s'inspire du projet de Principes pour l'engagement international dans les États fragiles, issu du Forum à haut niveau sur l'efficacité au regard du développement dans les États fragiles (Londres, janvier 2005).



- Continuer de développer les capacités techniques et stratégiques spécialisées nécessaires pour effectuer des analyses environnementales et assurer le respect de la législation.

42. Des efforts d'harmonisation doivent également être accomplis dans d'autres domaines transversaux comme l'égalité entre hommes et femmes et sur d'autres sujets thématiques, y compris ceux qui bénéficient du financement de fonds spécialisés.

### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats

43. Axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.

44. Les pays partenaires s'engagent à :

- Raccorder plus étroitement les stratégies nationales de développement et le cycle budgétaire, sur une base tant annuelle que pluriannuelle.
- S'efforcer de mettre en place des cadres d'évaluation et de notification orientés vers les résultats, à l'aide desquels suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre des principaux volets des stratégies nationales et sectorielles de développement. Ces cadres doivent permettre de suivre l'évolution d'un nombre raisonnable d'indicateurs pour lesquels il est possible de disposer de données à un coût abordable (Indicateur II).

45. Les donateurs s'engagent à :

- Relier la programmation et les ressources par pays aux résultats obtenus et aligner cette programmation et ces ressources sur les cadres d'évaluation des performances des pays partenaires. Les donateurs doivent s'abstenir de demander l'adoption d'indicateurs de performance qui ne soient pas en accord avec les stratégies nationales de développement.
- Travailler avec les pays partenaires de façon à pouvoir recourir autant que possible à leurs cadres de suivi et de notification axés sur les résultats.
- Harmoniser leurs exigences en matière de suivi et de notification. En attendant que les donateurs puissent s'en remettre plus largement aux systèmes statistiques, de suivi et d'évaluation des pays partenaires, ils doivent s'accorder dans toute la mesure du possible avec ces derniers sur les modalités d'élaboration des rapports périodiques.

46. Les pays partenaires et les donateurs s'engagent conjointement à :

- Unir leurs efforts dans le cadre d'une approche participative afin de renforcer les capacités des pays à instaurer une gestion axée sur les résultats et de susciter une demande plus forte à cet effet.

### RESPONSABILITÉ MUTUELLE

Les donateurs et les pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement

47. Une priorité essentielle pour les pays partenaires comme pour les donateurs est de renforcer la responsabilité mutuelle et la transparence concernant l'utilisation qui est faite des ressources affectées au développement. C'est également un moyen de rallier l'adhésion de l'opinion publique aux politiques nationales et à l'aide au développement.

48. Les pays partenaires s'engagent à :
- Renforcer en tant que de besoin le rôle des instances parlementaires dans l'élaboration des stratégies nationales de développement et/ou des budgets.
  - Faire davantage de place aux approches participatives en associant systématiquement un large éventail de partenaires à la formulation des stratégies nationales de développement et à l'évaluation de leur état d'avancement.
49. Les donateurs s'engagent à :
- Fournir en temps voulu des informations transparentes et détaillées sur les apports d'aide, afin de permettre aux autorités des pays partenaires de présenter des états budgétaires complets à leur parlement et à leurs citoyens.
50. Les pays partenaires et les donateurs s'engagent à :
- Évaluer conjointement, au moyen des mécanismes de plus en plus objectifs existant à l'échelon local, les progrès qu'ils accomplissent respectivement dans l'exécution des engagements pris concernant l'efficacité de l'aide, notamment les engagements de partenariat (Indicateur 12).

### III. INDICATEURS DES PROGRÈS

à mesurer à l'échelon national et à suivre à l'échelon international

#### APPROPRIATION

*Les partenaires ont des stratégies de développement opérationnelles* — Nombre de pays ayant adopté des stratégies nationales de développement (y compris des SLP) qui ont des priorités stratégiques claires se rattachant à un cadre de dépenses à moyen terme et comptabilisées dans les budgets annuels.

1

#### OBJECTIFS-CIBLES POUR 2010

Au moins 75 % des pays partenaires ont des stratégies de développement opérationnelles.

#### ALIGNEMENT

*Des systèmes nationaux fiables* — Nombre de pays partenaires dotés de systèmes de passation des marchés et de gestion des finances publiques qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.

2

#### OBJECTIFS-CIBLES POUR 2010

(a) *Gestion des finances publiques* — La moitié des pays partenaires progressent d'au moins un degré (0,5 point) sur l'échelle de performance des systèmes de gestion des finances publiques/de l'EPIN (évaluation de la politique et des institutions nationales).

(b) *Passation des marchés* — Un tiers des pays partenaires progressent d'au moins un degré (de D à C, de C à B ou de B à A) sur l'échelle de performance à quatre degrés utilisée pour cet indicateur.

*Les apports d'aide sont alignés sur les priorités nationales* — Pourcentage des apports d'aide destinés au secteur public qui est comptabilisé dans le budget national des partenaires.

3

**Réduire l'écart de moitié** — Réduire de moitié la part des apports d'aide au secteur public qui n'est pas comptabilisée dans le budget national (au moins 85 % des apports d'aide étant comptabilisés dans le budget).

*Renforcer le développement des capacités par un soutien coordonné* — Pourcentage de l'aide fournie par les donateurs à des fins de renforcement des capacités par le biais de programmes coordonnés compatibles avec les stratégies nationales de développement des pays partenaires.

4

50 % des apports de coopération technique sont mis en œuvre dans le cadre de programmes coordonnés conformes aux stratégies nationales de développement.

#### POURCENTAGE DES DONNEURS

Score\* Objectif-cible

5+ Tous les donateurs utilisent les systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires.

3,5 à 4,5 90 % des donateurs utilisent les systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires.

#### POURCENTAGE DES APPORTS D'AIDE

Score\* Objectif-cible

5+ Réduire de deux tiers la part des apports au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires.

3,5 à 4,5 Réduire d'un tiers la part des apports au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires.

5a

*Utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques* — Pourcentage des donateurs et des apports d'aide utilisant les systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.

5b

*Utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés* — Pourcentage des donateurs et des apports d'aide utilisant les systèmes de passation des marchés des pays partenaires qui soit (a) adhèrent d'ores et déjà aux bonnes pratiques généralement acceptées soit (b) ont mis en place un programme de réformes dans le but d'atteindre cet objectif.

#### POURCENTAGE DES DONNEURS

Score\* Objectif-cible

A Tous les donateurs utilisent les systèmes de passation des marchés des pays partenaires.

B 90 % des donateurs utilisent les systèmes de passation des marchés des pays partenaires.

POURCENTAGE DES APPORTS D'AIDE	
Score*	Objectif-cible
A	Réduire de deux tiers la part des apports au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de passation des marchés des pays partenaires.
B	Réduire d'un tiers la part des apports au secteur public qui ne fait pas appel aux systèmes de passation des marchés des pays partenaires.
6	<i>Renforcer les capacités en évitant les structures de mise en œuvre parallèles</i> — Nombre d'unités parallèles de mise en œuvre de projets par pays. Réduire des deux tiers le nombre d'unités parallèles de mise en œuvre des projets.
7	<i>L'aide est davantage prévisible</i> — Pourcentage de versements opérés selon des calendriers convenus dans des cadres annuels ou pluriannuels. Réduire l'écart de moitié — Réduire de moitié la part de l'aide dont le versement n'est pas effectué au cours de l'exercice budgétaire pour lequel il est prévu.
8	<i>L'aide est non liée</i> — Pourcentage de l'aide bilatérale qui est non liée. Poursuivre les progrès.
HARMONISATION	
OBJECTIFS-CIBLES POUR 2010	
9	<i>Utilisation de procédures ou dispositifs communs</i> — Pourcentage de l'aide fournie par le biais d'approches fondées sur des programmes. 66 % des apports d'aide sont fournis dans le cadre d'approches fondées sur des programmes.
10	<i>Encourager les analyses conjointes</i> — Pourcentage a) de missions sur le terrain et/ou b) de travaux analytiques par pays, y compris les études de diagnostic qui sont effectuées conjointement. (a) 40 % des missions des donneurs sur le terrain sont effectuées conjointement. (b) 66 % des travaux analytiques par pays sont effectués conjointement.
GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS	
OBJECTIF-CIBLE POUR 2010	
11	<i>Cadres orientés vers les résultats</i> — Nombre de pays dotés de cadres d'évaluation des performances, transparents et se prêtant à un suivi, qui permettent d'évaluer les progrès réalisés en ce qui concerne a) les stratégies nationales de développement et b) les programmes sectoriels. Réduire l'écart d'un tiers — Réduire d'un tiers la proportion de pays qui n'ont pas de cadres d'évaluation des performances transparents et se prêtant à un suivi.
RESPONSABILITÉ MUTUELLE	
OBJECTIF-CIBLE POUR 2010	
12	<i>Responsabilité mutuelle</i> — Nombre de pays partenaires où sont entreprises des évaluations mutuelles des progrès accomplis dans l'exécution des engagements souscrits concernant l'efficacité de l'aide, notamment ceux qui figurent dans la présente Déclaration. Tous les pays partenaires se soumettent à des évaluations mutuelles.

**Note importante :** Comme le prévoit le paragraphe 9 de la Déclaration, la structure fondée sur un partenariat entre donateurs et pays partenaires hébergée par le CAD (Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide), associant les membres du CAD/OCDE, des pays partenaires et des institutions multilatérales, s'est réunie à deux reprises, les 30 et 31 mai et 7 et 8 juillet 2005, pour confirmer, et revoir le cas échéant, les objectifs-cibles pour les douze indicateurs des progrès. Lors de ces réunions, un accord est parvenu à se dégager autour des objectifs-cibles énoncés dans la section III de la présente Déclaration. Cet accord est toutefois soumis à des réserves d'un donneur concernant la méthodologie d'évaluation (a) de la qualité des systèmes de passation des marchés gérés localement (en liaison avec les objectifs-cibles 2b et 5b) et (b) de la qualité des programmes de réforme de la gestion des finances publiques (en liaison avec l'objectif-cible 5a.ii). Les discussions se poursuivent pour trouver une solution à ces problèmes. Les objectifs-cibles, et les réserves dont certains font l'objet, ont été notifiés aux Présidents de la réunion plénière de haut niveau de la 59<sup>ème</sup> Assemblée générale des Nations unies par une lettre en date du 9 septembre 2005 de Richard Manning, Président du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

\***Note relative à l'indicateur 5 :** Les scores sont ceux résultant de la méthodologie utilisée pour évaluer la qualité des systèmes de passation des marchés et de gestion des finances publiques pour l'indicateur 2.

## Annexe A : Notes méthodologiques sur les indicateurs des progrès

Les indicateurs des progrès offrent un cadre permettant de concrétiser les responsabilités et les obligations de rendre compte qui sont énoncées dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Ce cadre reprend certains éléments des engagements de partenariat énoncés dans la Section II de la présente Déclaration.

**Objet** — Les indicateurs des progrès offrent un cadre permettant de concrétiser les responsabilités et obligations de rendre compte qui sont énoncées dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Il s'agit essentiellement d'apprécier le **comportement collectif à l'échelon local**.

**Échelon local ou échelon mondial** — Les indicateurs doivent être **chiffrés à l'échelon local** en étroite collaboration entre les pays partenaires et les donateurs. Les valeurs des indicateurs par pays pourront alors faire l'objet d'une agrégation statistique à l'**échelon régional ou mondial**. Cette agrégation sera faite à la fois pour le groupe de pays mentionné ci-après, dans un souci de comparabilité statistique, et plus généralement pour l'ensemble des pays partenaires pour lesquels il existe des données pertinentes.

**Performance des donateurs/ des partenaires** — Les indicateurs des progrès fourniront aussi un **repère aux différents organismes d'aide ou pays partenaires pour évaluer leur performance** à l'échelon local, régional ou mondial. Pour évaluer la performance des différents donateurs, les indicateurs devraient être appliqués avec souplesse compte tenu du fait que les donateurs ont des mandats institutionnels différents.

**Objectifs** — Les objectifs-cibles sont fixés à l'échelon mondial. Les progrès réalisés vers ces objectifs doivent être mesurés en agréant statistiquement des indicateurs calculés par pays. Outre des objectifs mondiaux, les pays partenaires et les donateurs peuvent convenir, pays par pays, d'objectifs à l'échelon local.

**Niveau de référence** — Un niveau de référence sera défini pour 2005 au sein d'un groupe de pays volontaires. Il est demandé au Groupe de travail du CAD sur l'efficacité de l'aide de mettre en place ce groupe.

**Définitions et critères** — La structure fondée sur un partenariat entre donateurs et pays partenaires hébergée par le CAD (le Groupe de travail du CAD sur l'efficacité de l'aide) est invitée à fournir des orientations spécifiques en ce qui concerne les définitions, le champ d'application, les critères et les méthodologies qui permettront d'agrèger les résultats couvrant différents pays et différentes périodes.

**Note concernant l'indicateur 9** — Les approches fondées sur des programmes sont définies dans le Volume 2 de l'ouvrage *Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité* (OCDE, 2005), encadré 3.1, comme un moyen d'engager la coopération pour le développement sur la base des principes d'appui coordonné en faveur d'une action de développement dont la maîtrise est assurée au niveau local, telle qu'une stratégie nationale de développement, un programme sectoriel, un programme thématique ou un programme d'une organisation spécifique. Les approches fondées sur des programmes partagent les caractéristiques suivantes : a) conduite assurée par le pays hôte ou l'organisation ; b) cadre budgétaire et programmatique unique et détaillé ; c) existence d'un processus formalisé pour la coordination entre donateurs et l'harmonisation des procédures des donateurs en matière de notification, de budget, de gestion financière et de passation de marchés ; d) efforts pour développer l'utilisation des systèmes locaux dans la conception et la mise en œuvre des programmes, la gestion financière, le suivi et l'évaluation. S'agissant de l'indicateur 9, les performances seront mesurées séparément, selon les modalités d'a de retenues dans le cadre des approches fondées sur des programmes.

## Annexe B :

### Liste des pays et des organisations participants

#### Pays participants

Afrique du Sud	Ghana	Papouasie-Nouvelle-Guinée
Albanie	Grèce	Pays-Bas
Allemagne	Guatemala	Philippines
Arabie saoudite	Guinée	Pologne
Australie	Honduras	Portugal
Autriche	Indonésie	République démocratique populaire lao
Bangladesh	Irlande	République dominicaine
Belgique	Islande	République tchèque
Bénin	Italie	République tchèque
Bolivie	Jamaïque	Roumanie
Botswana	Japon	Royaume-Uni
(Brésil)*	Jordanie	Rwanda
Burkina Faso	Kenya	Salomon (Îles)
Burundi	Koweït	Sénégal
Cambodge	Luxembourg	Serbie-et-Monténégro
Cameroun	Madagascar	Slovaquie
Canada	Malaisie	Sri Lanka
Chine	Malawi	Suède
Commission Européenne	Mali	Suisse
Congo (République démocratique)	Maroc	Tadjikistan
Corée	Mauritanie	Tanzanie
Danemark	Mexique	Thaïlande
Égypte	Mongolie	Togo-Lesotho
Espagne	Mozambique	Tunisie
États-Unis	Népal	Turquie
Éthiopie	Nicaragua	Vanuatu
Fédération de Russie	Niger	Vietnam
Fidji	Norvège	Yémen
Finlande	Nouvelle-Zélande	Zambie
France	Ouganda	
Gambie	Pakistan	

\* A confirmer.

La liste ci-dessus n'inclut pas tous les pays ayant entériné la Déclaration de Paris. Pour une liste complète veuillez consulter le site internet de l'OCDE: [www.oecd.org/dataoecd/6/2/37622222.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/6/2/37622222.pdf)

#### Organisations participantes

Banque africaine de développement	Fonds monétaire international
Banque arabe pour le développement économique en Afrique (BADEA)	Fonds norvégien de développement
Banque asiatique de développement	Fonds OIEP pour le développement international
Banque de développement du Conseil de l'Europe (CEB)	Groupe consultatif pour l'aide aux plus pauvres
Banque européenne d'investissement	Groupe des Nations Unies pour le développement
Banque européenne pour la reconstruction et le développement	G24
Banque interaméricaine de développement	Initiative accélérée d'éducation pour tous
Banque islamique de développement	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
Banque mondiale	Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
Campagne du Millénaire	Organisation des États des Caraïbes orientales (OECS)
Commission économique pour l'Afrique (CEA)	Organisation internationale de la francophonie
Fonds international de développement agricole (FIDA)	Secrétariat du Commonwealth
Fonds mondial pour la lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme	Secrétariat du Forum des îles du Pacifique

#### Organisations non gouvernementales

Africa Humanitarian Action	ENDA Tiers Monde
AS2020AD	EUROCAD
Fondation Bill & Melinda Gates	Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN)
Conseil canadien pour la coopération internationale	Japan NGO Center for International Cooperation (JANIC)
Comité Catholique contre la Faïen et pour le Développement (CCFD)	Reality of Aid Network
Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité (CIDSE)	Tanzania Social and Economic Trust (TASOET)
Comisión Económica (Nicaragua)	UK Aid Network

## ANNEXE 3 : Grille d'analyse des données

## ANALYSE DE DONNÉES EN FONCTION DES PRINCIPES DE LA DECLARATION DE PARIS

N°	CITATIONS	DESCRIPTION	CATEGORIE THEMATIQUE	ADMIN.			PTF			GESTION.			Total			Pourcentages		
				Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	oui	non	Abs.
1	Pas vraiment de grand changement dans le processus de réalisation des projets	Pas de grands changements dans le domaine des appuis projets	Changements enregistrés	14	0	2	6	1	0	5	0	0	25	1	2	91,07	4,76	4,17
2	On ne peut distinguer de procédures anciennes et nouvelles pour le moment car les changements sont en cours	Changements pas encore effectifs		14	0	2	6	1	0	5	0	0	25	1	2	91,07	4,76	4,17
3	Chaque année, on constate une augmentation du volume des appuis budgétaires	De plus en plus les PTF optent pour les appuis budgétaires		13	3	0	7	0	0	2	2	1	22	5	1	73,75	19,58	6,67
4	Au regard de la loi de finance les appuis projets ont tendance à diminuer	Décroissance des financements sous forme d'appui projet		16	0	0	0	0	7	2	0	3	18	0	10	46,67	0,00	53,33
5	Les évolutions sont assez lentes parce qu'il s'agit d'un apprentissage aussi bien pour les PTF que pour l'administration	Processus d'apprentissage avec la mise à œuvre des principes de la déclaration de Paris	Évolutions liées à la déclaration de Paris	13	0	3	7	0	0	0	0	5	20	0	8	60,42	0,00	39,58
6	Depuis l'adoption de la Déclaration de Paris, beaucoup d'initiatives ont été prises, dont la création de structures pour servir d'appui conseil, de cadres de concertation.	Plusieurs actions d'ordre structurel menées		13	0	3	7	0	0	1	0	4	21	0	7	67,08	0,00	32,92
7	Cependant les anciennes pratiques perdurent, il y a une différence entre les engagements pris et les actions sur le terrain	les actions concrètes ne suivent pas les engagements pris		14	0	2	6	1	0	5	0	0	25	1	2	91,07	4,76	4,17
8	Il n'y a pas encore de remise en cause des différents textes et procédures	Pas de relectures des textes et procédures des différents partenaires		15	0	1	6	1	0	4	0	1	25	1	2	86,49	4,76	8,75
9	Beaucoup de travail de sensibilisation doit être fait sur la Déclaration de Paris	Nécessité de sensibiliser, d'informer tout les intervenant dans le domaine du développement		15	0	1	7	0	0	4	0	1	26	0	2	91,25	0,00	8,75

10	Avec la Déclaration de Paris, on a de moins en moins des actions isolées, il y a beaucoup plus une tendance à la concertation	Il y a beaucoup plus de concertation dans les actions		14	0	2	7	0	0	1	0	4	22	0	6	69,17	0,00	30,83
	<b>CITATIONS</b>	<b>DESCRIPTION</b>	<b>CATEGORIE THEMATIQUE</b>	<b>ADMIN.</b>			<b>PTF</b>			<b>GESTION.</b>			<b>Total</b>			<b>Pourcentages</b>		
				Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	No n	Abs.	oui	non	Abs.
11	Il est de plus en plus difficile de parachuter un projet ; les bailleurs essaient de respecter les priorités de l'état ;	Les bailleurs tiennent compte des politiques de développement de l'administration	Appropriation du pays	12	4	0	3	0	4	1	0	4	16	4	8	45,95	8,33	45,71
12	Mais il y a un problème de définition des priorités au niveau de l'état	Difficultés dans la définition des priorités		16	0	0	7	0	0	5	0	0	28	0	0	100	0,00	0,00
13	Dans la programmation des projets, de plus en plus on associe le maximum de personnes concernées	Implication du plus grand nombre de personnes concernées		13	3	0	7	0	0	3	0	2	23	3	2	80,42	6,25	13,33
14	La plupart des partenaires sont pour les changements qui visent à garder une partie infime des APD comme appuis projets et une grande partie pour les appuis budgétaires	La tendance est à donner la priorité aux appuis budgétaires		12	0	4	7	0	0	3	2	0	22	2	4	78,33	13,33	8,33
15	Cependant, le problème des appuis budgétaires est la responsabilité des états à assurer une bonne gestion	La question de l'efficacité de la gestion de l'administration se pose		10	6	0	7	0	0	3	0	2	20	6	2	74,17	12,50	13,33
16	Il y a un travail préalable de conscientisation de l'administration dans la gestion des deniers publics			14		2	7	0	0	5	0	0	26	0	2	95,83	0,00	4,17
	les appuis projets sont plus contraignants pour l'état			12	0	4	4	3	0	5	0	0	21	3	4	77,38	14,29	8,33
17	Chaque institution a un document de stratégie pays qui est aligné en fonction du CSLP et des OMD	Tous les programmes de financement des PTF sont établis en fonction des politiques nationales et des objectifs internationaux de développement		16	0	0	7	0	0	5	0	0	28	0	0	100,00	0,00	0,00
18	Il y a une volonté de réduction du nombre d'unités parallèles par les partenaires pour confier de plus en plus la gestion des projets à l'administration	Responsabilisation de l'administration dans la gestion des projets		14	2	0	7	0	0	3	2	0	24	4	0	82,50	17,50	0,00
19	L'idée est de confier de plus en plus la gestion à l'administration afin que cette dernière puisse prendre son développement en main	L'objectif des PTF est de responsabiliser l'administration dans la prise en main de son développement	14		2	7	0	0	3	2	0	24	2	2	82,50	13,33	4,17	



20	Les appuis projets apportent beaucoup plus d'argent	les appuis projets mobilisent plus d'argent		13	0	3	0	0	7	4	0	1	17	0	11	53.75	0.00	46.25
21	Mais les appuis budgétaires contribuent vraiment au développement ; les résultats sont plus rapides, les ressources arrivent plutôt donc les activités sont facilement réalisées sur le terrain.	Les appuis budgétaires rendent plus accessible les fonds pour la réalisation des activités		8	0	8	3	0	4	2	0	3	13	0	15	44.29	0.00	55.71
22	Il ya les problèmes liés aux questions de corruptions qui freinent les engagements vers les appuis budgétaires	La gestion des activités par l'administration n'inspire pas de confiance		12	0	4	7	0	0	2	0	3	21	0	7	71.67	0.00	28.33
N°	CITATIONS	DESCRIPTION	CATEGORIE THEMANTIQUE	ADMIN.			PTF			GESTION.			Total			Pourcentages		
				Oui	Non	Abs.	Ou i	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	No n	Abs.	oui	non	Abs.
23	La transparence de la gestion est également remise en cause		Appropriation du pays	12	0	4	7	0	0	2	0	3	21	0	7	71.67	0.00	28.33
24	Il y a une responsabilité mutuelle parce qu'il y a beaucoup plus d'implication et d'action de part et d'autre	Plus grande implication des parties	Responsabilité mutuelle	16	0	0	7	0	0	5	0	0	28	0	0	100.00	0.00	0.00
25	Dans le cadre de la responsabilité mutuelle, chaque partie a des engagements à tenir.	Responsabilisation de chaque partie		16	0	0	7	0	0	5	0	0	28	0	0	100.00	0.00	0.00
26		Multiplicité des textes et procédures	Harmonisation	15	0	1	3	0	4	5	0	0	23	0	5	78.87	0.00	21.13
27	Travail de base à faire, élaborer des textes qui puissent prendre en compte, les procédures des uns et des autres	Une uniformisation s'impose pour plus d'efficacité		16	0	0	3	4	0	5	0	0	24	4	0	80.95	19.05	0.00
28	Un problème d'uniformisation et d'allègement des procédures se pose			16	0	0	7	0	0	5	0	0	28	0	0	100.00	0.00	0.00
29	les partenaires devront mieux connaître les procédures de l'état pour mieux s'en approprier	appropriation des procédures de l'état par les partenaires	Alignement	16	0	0	2	3	2	3	2	0	21	5	2	62.86	27.62	9.52
30	Avec la déclaration de Paris, il y a nécessité de rehire les textes pour les adapter au contexte actuel	Adaptation des textes au contexte actuel		16	0	0	7	0	0	5	0	0	28	0	0	100.00	0.00	0.00
31	Il y a des réticences à l'utilisation des textes nationaux, lié au fait que souvent certains PTF n'approuvent pas une	Manque de confiance en la gestion de l'administration		14	2	0	7	0	0	5	0	0	26	2	0	95.83	4.17	0.00

	certaine forme de gestion																	
32	Au sujet de l'alignement, il ya de plus en plus une synergie d'action entre plusieurs bailleurs pour plus d'efficacité; il ya beaucoup plus de cofinancement	Actions beaucoup plus concerté, beaucoup plus de financement conjoint																
33	La principale difficulté réside dans l'identification et la planification des priorités. Il faut avoir des politiques qui collent aux questions de développement	Inadéquation des politiques nationales	Gestion axée sur les résultats	16	0	0	7	0	0	5	0	0	28	0	0	100,00	0,00	0,00
34	De plus il n'y a pas d'analyse en termes de résultats			11	2	3	4	0	3	3	0	2	18	2	8	61,96	4,17	33,87
N°	CITATIONS	DESCRIPTION	CATEGORIE THEMATIQUE	ADMIN.			PTF			GESTION.			Total			Pourcentages		
				Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	oui	non	Abs.
35	Le travail à faire pour que les gens s'approprient la déclaration de Paris, sa large diffusion	Un problème de méconnaissance de la déclaration de Paris	Recommandations	16	0	0	7	0	0	5	0	0	28	0	0	100,00	0,00	0,00
36	Prévoir des cadres de concertation élargies aux différents intervenants dans le domaine du développement pour discuter de la déclaration de Paris	Ouvrir le débat à un nombre ne plus élevé de personnes		16	0	0	4	0	3	5	0	0	25	0	3	85,71	0,00	14,29
37	S'assurer que la Déclaration de Paris soit bien comprise de tous			10	0	6	3	4	0	0	0	5	13	4	11	35,12	19,05	45,83
38	Problème de capacité et problèmes structurel au niveau de l'état ; (lourdeur administrative, problème de déconcentration du pouvoir à examiner)	L'administration doit faire des efforts pour plus de transparence et d'efficacité dans sa gestion		10	0	6	5	0	2	5	0	0	20	0	8	77,98	0,00	22,02
Total par catégorie de personne				16			7			5			28					
Pourcentage par catégorie				57,14			25			17,86			100					

## ANALYSE DE DONNÉES EN FONCTION DES FACTEURS DE SUCCÈS DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

N°	CITATIONS	DESCRIPTION	CATEGORIE THEMANTIQUE	ADMIN.			PTF			GESTION.			Total			Pourcentages		
				Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.
1	Le cadre des interventions est élaboré en tenant compte des OMD du CSLP et en fonction des politique de financement de la structure	Les projets sont élaborés en tenant compte des politiques de développement internationales, nationales et celles du PTF	Pertinence	16	0	0	7	0	0	5	0	0	28	0	0	100,00	0,00	0,00
2	Le CSLP a été à l'initiative des PTF	Les projets à bien observer sont un reflet de la vision des PTF		15	1	0	6	0	1	5	0	0	26	1	1	93,15	2,08	4,76
3	En fin de compte le point de vue des PTF prime			15	1	0	2	5	0	3	0	2	20	6	2	60,77	25,89	13,33
4	Les besoins des bénéficiaires sont pris en compte parce qu'il y a une démarche participative avant de commencer la rédaction et le montage d'un projet	les besoins des bénéficiaires sont pris en compte		9	5	2	4	2	1	2	2	1	15	9	4	51,13	33,27	15,60
5	Il y a une démarche qui tente de prendre en compte les besoins des bénéficiaires, mais tient-on réellement compte de leurs priorités ou leurs préoccupations ?	Est-ce vraiment les priorités des bénéficiaires qui sont prises en compte ?		10	4	2	2	0	5	2	0	3	14	4	10	43,69	8,33	47,98
6	Les résultats attendus sont en général atteints	Les résultats des projets sont en général satisfaisants	Efficacité	12	0	4	5	2	0	4	1	0	21	3	4	75,48	16,19	8,33
7	Les activités sont souvent réalisées, mais un problème de qualité se pose parfois	La qualité des travaux n'est pas toujours à la hauteur des attentes		11	5	0	4	3	0	2	3	0	17	11	0	55,30	44,70	0,00
8	Les taux de décaissements n'étaient pas toujours intéressants. Néanmoins, ils tendent à s'améliorer d'année en année	Les résultats des projets s'améliorent d'année en année		14	0	2	7	0	0	3	2	0	24	2	2	82,50	13,33	4,17
9	les résultats se sont beaucoup améliorés parce que des suivis plus rigoureux sont effectués dans l'exécution des projets (Assemblée, cours des comptes, DGCOOP, revues dans le cadre des projets pour discuter des difficultés et des réalités, comités de pilotages)	Amélioration des résultats imputables à un plus grand suivi		16	0	0	7	0	0	5	0	0	28	0	0	100,00	0,00	0,00
10	Mais le problème de mal gouvernance persiste	Un problème de mal gouvernance persiste malgré tout		14	2	0	7	0	0	3	0	2	24	2	2	82,50	4,17	13,33

N°	CITATIONS	DESCRIPTION	CATEGORIE THEMATIQUE	ADMIN.			PTF			GESTION.			Total			Pourcentages		
				Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.
11	L'appui budgétaire est le chemin le plus long pour réaliser un projet, il y a un problème d'efficacité qui se pose	Nécessité d'évaluer l'efficacité dans la réalisation des projets à l'aide d'appuis budgétaires	Efficacité	9	0	7	2	0	5	3	0	2	14	0	14	48,27	0,00	51,73
																0,00	0,00	0,00
12	Les dépenses sont en général éligibles, répondent aux résultats attendus	Les fonds sont généralement utilisés pour ceux à quoi ils sont destinés	Efficience	14	2	0	5	2	0	5	0	0	24	4	0	86,31	13,69	0,00
13	Les résultats de projet varient, certains projets se passent bien d'autres non	Les résultats varient selon les projets		15	0	1	7	0	0	5	0	0	27	0	1	97,92	0,00	2,08
14	Mais dans l'ensemble les performances des projets sont bonnes	On note une bonne performance des projets en général		16	0	0	7	0	0	5	0	0	28	0	0	100,00	0,00	0,00
15	Il ya des améliorations d'année en année, de plus en plus les délais sont respectés.	Les délais de réalisation sont de plus en plus respectés mais le projet perd du temps au démarrage		16	0	0	6	0	1	5	0	0	27	0	1	95,24	0,00	4,76
16	mais le problème lié à la perte de temps au démarrage persiste			16	0	0	7	0	0	5	0	0	28	0	0	100,00	0,00	0,00
17	Une démarche participative est adoptée pour impliquer les bénéficiaires	Les bénéficiaires sont impliqués dans la réalisation du projet	Appropriation, viabilité	10	4	2	7	0	0	5	0	0	22	4	2	87,50	8,33	4,17
18	Les documents de projet prévoient une pérennité des activités.	La pérennité du projet n'est pas toujours assurée		14	0	2	7	0	0	5	0	0	26	0	2	95,83	0,00	4,17
19	Mais dans la pratique, la pérennité pose parfois problème			13	3	0	4	0	3	5	0	0	22	3	3	79,46	6,25	14,29
20	La vision à court terme fait que les bénéficiaires baissent les bras à la fin du projet			8	8	0	3	4	0	2	3	0	13	15	0	44,29	55,71	0,00
21	Un problème de moyen se pose souvent qui décourage les bénéficiaires dans la continuité des activités			16	0	0	0	0	7	3	2	0	19	2	7	53,33	13,33	33,33
	L'administration n'assure pas toujours un suivi après la fermeture du projet			12	0	4	4	0	3	5	0	0	21	0	7	77,38	0,00	22,62

N°	CITATIONS	DESCRIPTION	CATEGORIE THEMATIQUE	ADMIN.			PTF			GESTION.			Total			Pourcentages		
				Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.
22	Aujourd'hui, avec l'approche participative dans la démarche des projets de développement, les bénéficiaires prennent une part active dans la mise en œuvre des activités.	L'approche participative favorise une appropriation du projet par les bénéficiaires	Appropriation, viabilité	15	0	1	7	0	0	5	0	0	27	0	1	97,92	0,00	2,08
23	Des changements notables sont induits par la réalisation des projets. On constate souvent une redynamisation des villages ou des provinces directement ou indirectement bénéficiaires des activités. Il arrive de remarquer des activités économiques favorisées par les retombés du projet.	les projets apportent des changements notables	Impacts/effets	16	0	0	7	0	0	5	0	0	28	0	0	100,00	0,00	0,00
24	On ne réalise pas toujours des évaluations à la fin du projet pour mesurer les impacts des projets et en tenir compte pour la préparation des projets à venir (il n'y a parfois que des audits)	Des évaluations finales ne sont pas systématiquement réalisées à la fin de chaque projet		8	0	8	3	0	4	3	0	2	14	0	14	50,95	0,00	49,05
25	L'aspect genre n'est pas pris en compte automatiquement	Analyse par genre pas toujours systématique		10	3	3	4	3	0	0	5	0	14	11	3	39,88	53,87	6,25
26	Des actions spécifiques existent sur les questions relatives aux femmes			7	6	3	4	3	0	2	3	0	13	12	3	46,96	46,79	6,25
27	Il y a un constat de démarrage tardif des projets et programmes, parce que les initiateurs et les exécutants ne sont généralement pas les mêmes, mais en partie aussi à causes des conditionnalités des PTF		Obstacles rencontrés	16	0	0	5	2	0	5	0	0	26	2	0	90,48	9,52	0,00
28	Le choix des fournisseurs est souvent mal fait entraînant des difficultés dans la réalisation des activités			13	0	3	2	0	5	3	0	2	18	0	10	56,61	0,00	43,39
29	Il faut noter qu'il y a un problème de lourdeur administrative, auprès de l'administration et auprès des bailleurs de fonds			16	0	0	3	4	0	5	0	0	24	4	0	80,95	19,05	0,00
30	Les procédures des PTF sont complexes			12	4	0	0	0	7	5	0	0	17	4	7	58,33	8,33	33,33
31	Une énorme difficulté réside dans la très grande implication du politique dans la gestion des aides public au développement surtout les projets			15	0	1	4	0	3	5	0	0	24	0	4	83,63	0,00	16,37
32	Un problème de maîtrise des procédures se pose			12	4	0	5	0	2	4	1	0	21	5	2	75,48	15,00	9,52
33	Il faut noter un problème d'ordre stratégique en ce qui concerne le choix des programmes			16	0	0	7	0	0	5	0	0	28	0	0	100,00	0,00	0,00

N°	CITATIONS	DESCRIPTION	CATEGORIE THEMATIQUE	ADMIN.			PTF			GESTION.			Total			Pourcentages		
				Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.	Oui	Non	Abs.
34	Il faut renforcer la capacité du personnel impliqué dans la gestion des projets		Proposition d'amélioration	16	0	0	4	0	3	5	0	0	25	0	3	85,71	0,00	14,29
35	Il serait bon de simplifier les procédures pour permettre une plus grande absorption des crédits			12	0	4	0	0	7	5	0	0	17	0	13	58,33	0,00	41,67
36	Interpeller les bénéficiaires pour qu'ils acceptent qu'on ne puisse pas construire un développement à partir de l'aide			12	0	4	4	0	3	5	0	0	21	0	7	77,38	0,00	22,62
37	Favoriser les appuis budgétaires, parce que l'administration sera la seule responsable			15	1	0	4	0	3	1	0	4	20	1	7	56,96	2,08	40,95
38	Trouver des cadres de concertation élargis pour réfléchir sur la question du financement des projets à l'aide d'appui budgétaire.			16	0	0	0	0	7	5	0	0	21	0	7	66,67	0,00	33,33
39	Fluidifier la communication, mettre l'information disponible et accessible à tous afin de susciter des réactions qui peuvent apporter des améliorations			16	0	0	7	0	0	5	0	0	28	0	0	100,00	0,00	0,00
40	Lutter contre la corruption			13	0	3	7	0	0	3	0	2	23	0	5	80,42	0,00	19,58
Total par catégorie de personne				16			7			5			28					
Pourcentage par catégorie				57,14285714			25			17,85714286			100					

## ANNEXE 4 : Liste des partenaires au développement au Burkina Faso

**PARTENAIRES AU DEVELOPPEMENT BILATERAUX DU BURKINA FASO**

N°	SIGLE	APPELLATION
1	BAD	Banque Africaine de Développement
2	BADEA	Banque Arabe pour le Développement en Afrique
3	BID	Banque Islamique de Développement
4	BM/AID	Banque Mondiale, Association Internationale de Développement
5	BOAD	Banque Ouest Africain de Développement
6	BIT	Bureau International du travail
7	UNSO	Bureau des Nation Unie pour la Région Soudano-Sahélienne
8	CEA	Commission des Nations Unies pour l'Afrique
9	CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le commerce et le Développement
10	FAGACE	Fonds Africains de Garantie et de Coopération Économique
11		Fonds d'Abu Dhabi
12	FEGECE	Fonds d'entraide et de Garantie des Emprunts du conseil de l'entente
13	FENU	Fonds d'Équipement des Nation Unies (FENU)
14	FSA	Fonds de Solidarité Africain
15	UNICEF	Fonds des Nation Unies pour l'enfance
16	FCCD	Fonds de Coopération et de Compensation
17	FNUAP	Fonds des Nations Unies pour les Activités en matière de Population
18	FIDA	Fonds International de Développement International
19		Fonds Koweïtien pour le Développement Économique Arabe
20	FMI	Fonds Monétaire International
21		Fonds OPEP pour le Développement International
22		Fonds Saoudien pour le Développement
23	FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'Agriculture

N°	SIGLE	APPELLATION
24	UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation la Science et la Culture
25	ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
26	OMC	Organisation Mondiale du Commerce
27	OMS	Organisation Mondiale de la santé
28	PAM	Programme alimentaire Mondiale
29	PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
30	PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement

#### **PARTENAIRES AU DEVELOPPEMENT BILATERAUX DU BURKINA FASO**

N°	PAYS
1	Algérie
2	Allemagne
3	Arabie Saoudite
4	Autriche
5	Belgique
6	Canada
7	Danemark
8	Émirats Arabes Unis
9	Espagne
10	États Unis d'Amérique
11	Finlande
12	France
13	Inde
14	Italie
15	Japon
16	Koweït
17	Libye
18	Luxembourg
19	Maroc
20	République de Chine (Taiwan)
21	République de Corée
22	Pays bas
23	Suède
24	Suisse
25	Tunisie



