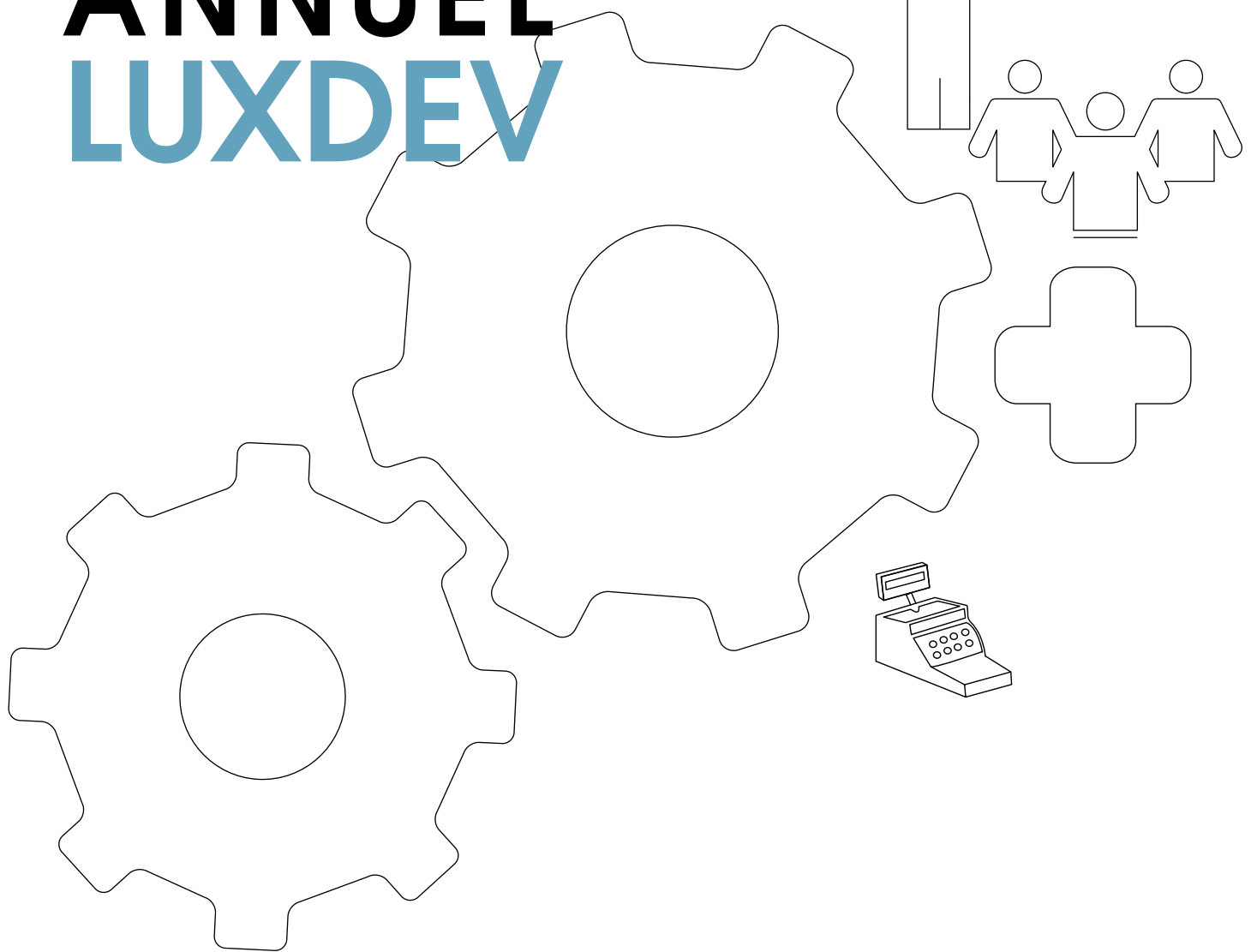


RAPPORT ANNUEL LUXDEV



2012



SOMMAIRE

le mot du Président et du Directeur	04
faits marquants	06
dossier	13
Une vision pour garder le cap dans un monde qui change	
Santé - Nicaragua	15
Eau - Cap-Vert	23
Développement local - Laos	29
Éducation - Burkina Faso	36
Ressources naturelles - Burkina Faso	41
les projets et les programmes	48
récapitulatif des fonds mis en oeuvre dans les pays partenaires	97
finances	99
crédits	102

Le mot du Président et du Directeur

Notre environnement économique et social évolue à un rythme de plus en plus rapide et le monde de la Coopération au Développement n'échappe pas à ce mouvement. Nous devons donc constamment être ouverts au changement afin de pouvoir répondre au mieux aux attentes de nos partenaires et afin de pouvoir les accompagner dans la mise en œuvre de leurs politiques de développement et de réformes.

Dans ce contexte, il nous importe d'exprimer notre satisfaction devant la constance de l'effort financier du Gouvernement luxembourgeois en faveur de l'Aide publique au Développement (APD). Pour l'année 2012, et ce malgré un contexte économique très difficile, le Luxembourg reste ainsi en tête des bailleurs de fonds, avec une contribution globale équivalente de 1% de son Revenu national brut.

L'enjeu permanent pour LuxDev consiste à répondre aux orientations et aux attentes que le Gouvernement luxembourgeois exprime à travers sa politique de coopération et à travers ses stratégies sectorielles et thématiques.

Nos engagements sont à la fois quantitatifs et qualitatifs.

Du point de vue qualitatif, nos objectifs de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité sont plus que jamais déterminants. Nous devons agir afin que nos investissements produisent des effets durables sur les structures que nous appuyons et les services qu'elles offrent aux populations.

Face à nos ambitions, 2012 aura été pour LuxDev une année charnière.

En 2012, LuxDev a en effet procédé à un nouvel exercice de réflexion stratégique qui a abouti à la finalisation du rapport dénommé «Vision 2020».

Ces réflexions se sont inspirées très largement de l'examen de notre politique de la coopération qui a été réalisée dans le cadre du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE en 2012.

Dans les conclusions de cet examen, les experts du CAD ont notamment formulé les observations suivantes: «Depuis le dernier examen, LuxDev a mené des efforts constants pour renforcer le professionnalisme de l'agence et s'adapter aux nouvelles modalités de l'aide. Un plan stratégique a été développé pour 2010-2012, largement diffusé sous le nom de « Vision 2020 » articulé autour de quatre objectifs stratégiques qui portent sur la qualité, la redevabilité, les partenariats et la gestion des connaissances, il fait l'objet de plans d'action annuels détaillés, dont la mise en œuvre est étroitement suivie par la direction de LuxDev. Cela a conduit LuxDev à mettre en place une nouvelle Direction des Ressources humaines, ainsi qu'une Direction Expertise et Qualité séparée de la Direction des Opérations. Cette structure renforcée reste simple et paraît adaptée aux moyens limités en personnel de l'Agence (54 agents au Siège). Par ailleurs, LuxDev a poursuivi ses efforts dans le domaine de la qualité, ce qui lui a permis de maintenir la certification ISO 9001, obtenue dès 2005. »

Dans ce contexte, il nous importe également d'insister sur le fait que la Cour des Comptes a publié en mai 2012 un rapport spécial sur la Coopération luxembourgeoise. Le 11 octobre, devant la Chambre des Députés, notre Ministre de tutelle, Madame Marie-Josée Jacobs s'est déclarée particulièrement satisfaite de voir que ce rapport s'exprime positivement sur le fonctionnement de LuxDev et que la Cour n'a constatée aucune erreur significative dans la gestion financière de l'Agence.

À la date du 23 novembre 2012, LuxDev a par ailleurs signé un nouveau Protocole de collaboration avec le Gouvernement luxembourgeois en vue d'optimiser encore davantage la répartition des tâches entre les deux partenaires.

Le terme «Compétence» restera bien évidemment, dans ce contexte, l'un des mots-clefs pour l'avenir de LuxDev. Les compétences dont LuxDev devra faire preuve sont multiples: compétences

opérationnelles et de gestion, compétences techniques sectorielles, compétences méthodologiques (approches, modalités, instruments), compétences de mitigation des risques, etc.

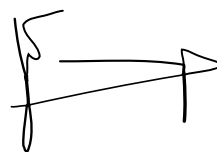
Le rapport annuel de l'exercice 2012 illustre, par des exemples concrets, les évolutions de ces dernières années.

Une rétrospective illustre plus précisément le chemin qui a été parcouru par LuxDev de l'étape de l'exécution des projets en régie, d'après les procédures propres, à l'étape actuelle de l'appui à la mise en œuvre des programmes sectoriels alignés sur les politiques et les procédures de nos partenaires en cherchant systématiquement à renforcer les institutions.

Finalement, il nous importe de remercier toutes celles et tous ceux qui contribuent quotidiennement au succès de notre entreprise et dont la compétence et l'engagement constituent notre principale force.



Gaston SCHWARTZ
Directeur Général



Jeannot WARINGO
Président du Conseil
d'Administration

*
19
avril
2012
*

Réunion annuelle du Réseau des Praticiens au Luxembourg

La réunion annuelle 2012 du « Réseau des Praticiens pour une Coopération européenne au Développement » est organisée par LuxDev du 19-20 avril.

Plus de 40 représentants de 14 agences ou institutions de développement publiques ou des institutions se sont réunis à l'Abbaye de Neumünster pour discuter des futures orientations stratégiques du réseau et partager les expériences et les meilleures pratiques.

Klaus Rudischhauser, Directeur Qualité et Impact de la Commission européenne, a présenté un discours stimulant qui a alimenté les discussions facilitées par Paul Engel de ECDPM (*European Center for Development Policy Management*).

La réunion annuelle a également vu la passation de la présidence du réseau de LuxDev à la GIZ, tandis que l'Agence autrichienne de développement a été accueillie dans le Core Group du Réseau.

*
1^{er}
octobre
2012
*

Les cahiers de LuxDev

Gestion axée sur les résultats - Au delà des concepts théoriques

Dans le but de capitaliser les bonnes pratiques du terrain, LuxDev lance la série « Les Cahiers de LuxDev ». La première publication est dédiée à l'expérience réalisée par l'équipe du projet d'appui à la mise en œuvre du plan stratégique du secteur de la Santé au Rwanda (RWA/023).

À l'instar de bon nombre d'organisations internationales, LuxDev s'oriente depuis plusieurs années sur l'approche Gestion axée sur les Résultats (GAR). Ce changement d'orientation est un processus long et complexe au sein d'une organisation, car intégrer l'approche GAR ne signifie pas seulement adopter la terminologie et élaborer des outils techniques, mais également opérer une transformation profonde de la gestion des projets en se concentrant de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières. Cette transition nécessite le développement d'une culture de la performance à tous les niveaux qui nécessite à son tour l'alignement de tous les instruments de programmation y compris le suivi et l'évaluation. Ce passage doit s'opérer de façon progressive, méthodologique et pédagogique.

Ce premier Cahier de LuxDev fait état des leçons apprises au Rwanda dans la mise en place d'un dispositif de suivi basé sur l'approche GAR.

Gestion axée sur les résultats

Un exemple d'intégration de l'approche Gestion axée sur les Résultats (GAR) dans une planification de projet de type classique



Agence internationale pour le Développement

Projet RWA/023
Appui à la mise en œuvre
du Plan stratégique du
Secteur de la Santé
2009 - 2012
Yvonne Ilmorog: Coordinatrice nationale RWA/023
Gilles Lapierre: Conseiller technique principal RWA/023
Guillaume Hoffmann: Conseiller géographique RWA/023



Practitioners' Network

★
17
octobre
2012
★

Small Farmers, Big Business

La participation du secteur privé dans le Développement agricole durable

Dans le cadre des Journées européennes du Développement et en tant que membre du Réseau des Praticiens, LuxDev contribue à l'organisation d'un panel de haut niveau pour discuter des défis et des opportunités découlant de modèles d'entreprise inclusifs.

Le contexte politique plus récent favorise le développement par l'investissement du secteur privé. Les programmes agricoles sont de plus en plus orientés vers des partenariats entre les donneurs, les pays en développement et le secteur privé. D'un point de vue de politique de développement, les modèles d'entreprise inclusifs sont un outil prometteur pour stimuler l'activité économique en milieu rural par l'amélioration des revenus, de l'emploi et de la sécurité alimentaire. Cependant, ces nouvelles initiatives doivent rester concentrées sur la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté, avec une attention particulière sur l'agriculture familiale ainsi que la durabilité.

À moins que les petits agriculteurs peuvent s'organiser en vue de saisir les avantages de l'action collective et des innovations technologiques ou institutionnels existants, ils devront faire face à des difficultés croissantes.



★
23
novembre
2012
★

Signature d'un nouveau Protocole d'Accord avec le Ministère de la Coopération

Le Ministère de la Coopération et LuxDev signent, le vendredi 23 novembre, un nouveau Protocole sur les modalités d'application de la Convention de 2008 qui les lie.

Le nouveau Protocole a comme but principal de maximiser l'efficacité du dispositif de la Coopération luxembourgeoise et notamment d'établir les modalités d'application de la Convention, les rôles des deux parties dans chacune des phases de gestion des cycles des projets / programmes ainsi que la nature et le niveau de communication et d'interaction entre le Ministère et LuxDev dans chacune des phases.

La révision de ce Protocole a permis de déboucher sur une nouvelle compréhension commune de notre travail collectif.

LuxDev is a member of



A network of practitioners...

The network is an open-platform for exchange, coordination and harmonisation between practitioners in the field of European Development Cooperation. Our ultimate goal is to improve and promote harmonised and joint activities between all the European actors, on the implementation level.

...a European initiative

We represent European Donor Agencies and Administrations who are directly involved in implementing development aid. We share experiences, good practices and tools and aim at developing joint operations, in order to deliver a specific European contribution to achieving higher levels of effectiveness in poverty reduction. Thereby, the EU, who is already the world major donor, will also be collectively a more efficient and innovative actor. The guiding principles, working methods and organisational structure of the network are described in the Charter.

Progress in Development Cooperation

<http://www.dev-practitioners.eu>

learn4dev

JOINT COMPETENCE DEVELOPMENT

The vision of Learn4Dev is to promote improved aid and development effectiveness for poverty reduction through enhanced donor harmonisation in the field of competence development and training.

Learn4Dev's mission is to add value as facilitators of joint learning, open to donors and partners, in areas of high priority for aid and development effectiveness, by attaining the following objectives:

- developing and delivering of joint learning programmes;
- networking around specific thematic areas by making use of available resources;
- knowledge sharing and exchanging experiences on effective approaches to training and learning;
- promoting and sharing open courses within the network.

Learn4dev is an open and flexible network in which all can contribute and personal involvement matters. All jointly developed training material is available as public goods.

Facilitating competency development together

www.learn4dev.net





Une vision pour garder
le cap dans un monde
qui change



jeissop
dossier

Une vision pour garder le cap dans un monde qui change

En 2008 LuxDev a lancé une réflexion sur ses objectifs stratégiques en tant qu'Agence bilatérale de la Coopération luxembourgeoise. Face à l'évolution rapide du contexte, LuxDev se devait d'adapter et de diversifier ses approches et ses méthodes de travail pour répondre aux nouvelles orientations de la Coopération au Développement et de renforcer son rôle de partenaire fiable du Ministère des Affaires étrangères luxembourgeois. En effet, les forums de haut niveau de Paris (2005), d'Accra (2008) et ultérieurement de Busan (2011), la revue à mi-parcours de l'aide du Luxembourg menée par le Comité d'Aide au Développement de l'OCDE en juillet 2010 et la publication de l'Agenda pour le Changement élaboré par l'Union européenne en 2011 tracent des orientations fortes allant dans le sens de l'amélioration de l'efficacité de l'aide, d'une plus grande harmonisation et d'une meilleure répartition des tâches entre donneurs, ainsi que d'une plus forte appropriation par les pays bénéficiaires. Face à ces changements de fond, LuxDev s'est donnée les moyens d'être en mesure de répondre aux attentes du Ministère des Affaires étrangères et de lui permettre, s'agissant du versant bilatéral de la Coopération luxembourgeoise, de respecter ses engagements internationaux.

La réflexion engagée par l'Agence s'est traduite en 2008 en quatre objectifs stratégiques qui ont constitué la Vision 2012 de LuxDev. Le rapport annuel de l'exercice 2012 constitue l'occasion de faire le point sur la mise en œuvre de la Vision 2012, et de faire le bilan de sa traduction dans les interventions menées par l'Agence.

Dans cette perspective, le rapport annuel 2012 vous invite à suivre l'évolution des interventions dans les secteurs prioritaires de la Coopération luxembourgeoise, menées dans quatre pays différents. Nous pourrions ainsi voir comment la Vision 2012 s'est concrétisée sur le terrain et quelles répercussions ces changements ont eu sur les bénéficiaires

Vision 2012

Les quatre objectifs stratégiques de la Vision 2012 de LuxDev :

- la fiabilité, l'efficacité et la durabilité de nos interventions sont renforcées ;
- LuxDev assume ses responsabilités en matière de redevabilité de la coopération bilatérale au Luxembourg ;
- LuxDev dispose de partenariats et est engagée dans les réseaux internationaux qui renforcent son efficacité ;
- LuxDev est une organisation qui apprend de ses expériences, les capitalise et qui les met à disposition de ses partenaires et de l'État luxembourgeois.

des projets et programmes, sur les partenaires et sur l'Agence elle-même. Nous passerons successivement en revue les secteurs de la Santé au Nicaragua, de l'Eau potable et de l'Assainissement au Cap-Vert, du Développement local au Laos, de l'Enseignement technique et la Formation professionnelle, ainsi que de la Gestion des Ressources naturelles au Burkina Faso. Nous montrerons en parallèle, à travers des cas concrets, de quelle manière l'Agence s'est efforcée de mieux prendre compte les thématiques transversales que sont la Gouvernance pour le développement, l'Environnement et le Changement climatique.



Santé

Le secteur de la Santé au Nicaragua: de l'approche projet vers l'approche programme

La Santé constitue un secteur prioritaire de la Coopération luxembourgeoise depuis ses origines. Les interventions s'inscrivent à la fois dans un contexte international bien défini, notamment par les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) adoptés par les Nations unies en 2000 (trois OMD sont directement consacrés à la santé¹), et dans les stratégies sectorielles nationales. Le secteur de la Santé doit aussi être vu en fonction de ses principaux déterminants que sont l'accès à l'eau potable et à l'assainissement, la salubrité de l'environnement et la nutrition. Non moins importants sont le niveau d'éducation et la place de la femme dans les sociétés des pays en développement.

La Coopération bilatérale luxembourgeoise met actuellement en œuvre des projets et programmes dans le secteur de la Santé dans 10 pays: Burkina Faso, Cap-Vert, Mali, Rwanda, Sénégal, Nicaragua, Laos, Mongolie, Vietnam et Kosovo. L'exemple du Nicaragua illustre l'évolution des interventions luxembourgeoises dans ce secteur au cours des 15 dernières années. En effet, la Coopération luxembourgeoise finance des interventions dans le secteur de la Santé au Nicaragua depuis 1997. Les interventions exécutées dans le cadre des deux premiers Programmes indicatifs de Coopération obéissaient à une logique de projets et s'organisaient autour de deux axes: deux projets successifs ont appuyé de 2002 à 2011 les services départementaux de la santé (dénommés SILAIS², selon leur acronyme espagnol) de Masaya, Carazo et Rivas, pour améliorer la couverture et la qualité des services de santé dans le cadre de la déconcentration des activités du Ministère de la Santé (MINSa). En

1 OMD 4: Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans

OMD 5: Améliorer la santé maternelle

OMD 6: Combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies

2 SILAIS: *Sistema local de Atención integral en Salud*

parallèle, un autre projet visait à améliorer la qualité, la sécurité et la disponibilité des produits sanguins en travaillant à la fois avec la Croix-Rouge nicaraguayenne et le MINSA.

Dans le cadre du Programme Indicatif de Coopération III (2011-2014), « le thème du renforcement des capacités institutionnelles et humaines », qui constitue un « objectif de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide », est « présent à divers degrés dans tout le programme ». « La nouvelle stratégie de renforcement institutionnel et des capacités du Ministère des Affaires étrangères³ sert de guide aux efforts entrepris dans ce domaine. L'accent est mis sur l'appropriation par le pays partenaire des initiatives en matière de changement ; le recours à l'analyse institutionnelle comme toile de fond pour formuler les programmes et projets ; la sélection, la gestion et l'évaluation conjointes de la coopération technique et l'appui aux priorités déterminées localement et l'élargissement des fournisseurs d'assistance technique à des sources d'expertise locales et régionales⁴ ».

Une nouvelle méthode de travail : appui institutionnel et renforcement des capacités

La méthode de travail de la Coopération luxembourgeoise en Amérique centrale a connu une évolution qualitative à partir de l'année 2009 avec l'application systématique des principes liés à l'agenda international pour l'efficacité de l'aide, qui se réfèrent directement au positionnement en appui aux programmes et politiques sectorielles et au renforcement des capacités des institutions nationales.

En ce qui concerne LuxDev, quatre principaux objectifs ont été identifiés au niveau du Bureau régional de Managua. Le premier vise à renforcer le

dialogue avec le Ministère des Affaires étrangères pour la mise en œuvre des recommandations de l'examen par les pairs du CAD, de la Déclaration de Paris, de l'Agenda d'Accra et du Code de Conduite sur la complémentarité et la division du travail en politique de coopération de l'Union européenne. Le deuxième objectif est d'informer, à partir de l'expérience de terrain, le Bureau de la Coopération luxembourgeoise à Managua avec des analyses sectorielles pertinentes qui lui permette un positionnement idoine et un meilleur dialogue avec les institutions et les donateurs. Le troisième objectif est d'installer un dispositif opérationnel spécifique qui incorpore les nouvelles approches et modalités en phase de formulation et d'exécution. Enfin, le quatrième objectif prévoit de redéfinir les mandats des unités de gestion des projets, les profils de compétence des collaborateurs, ainsi que les rôles et fonctions de l'assistance technique.

À partir de là ont été définis les outils techniques et financiers pour renforcer l'alignement avec les instances gouvernementales, telles que la programmation opérationnelle unique et intégrée des projets, la signature des Accords de Partenariat opérationnel (APO - définition p. 19), les fiches analytiques de suivi qualitatif des interventions, les tableaux de bord des indicateurs des projets et du PIC et les audits financiers internes et externes. Parallèlement, les actions visant à contribuer à l'harmonisation du travail des donateurs au Nicaragua se sont multipliées avec la participation active de la Coopération luxembourgeoise aux espaces de dialogue programmatique relatifs aux secteurs d'intervention.

³ Grand-Duché de Luxembourg, Ministère des Affaires étrangères, Direction de la Coopération au Développement, Stratégies et Orientations, Renforcement des Capacités, Luxembourg

⁴ Grand-Duché de Luxembourg et République du Nicaragua, Programme indicatif de Coopération (2011-2014), Luxembourg, 4 avril 2011

Le Programme d'Appui intégré au Secteur de la Santé: intégration et alignement

À partir de 2010, le projet de santé en cours a été piloté pour progresser en termes d'alignement et de renforcement des capacités techniques au Nicaragua. Tenant compte des expériences antérieures et des nouvelles exigences, le nouveau programme, formulé en 2012, est structuré autour de trois axes. Le premier axe correspond à une participation au Fonds nicaraguayen pour la Santé, FONSALUD, qui contribue à la mise en œuvre de la politique nationale de santé telle que définie dans le Plan pluriannuel du Ministère de la Santé. Le deuxième axe du programme est un appui direct à la mise en œuvre du plan pluriannuel dans deux départements du nord du pays (Jinotega et Matagalpa), centré sur le second objectif stratégique du MINSA qui est de garantir l'accès universel et gratuit à des services de santé de qualité. Enfin, le programme poursuit le soutien luxembourgeois à la mise en œuvre du Système national de Transfusion sanguine, constitué par les banques de sang de la Croix-Rouge nicaraguayenne et les services de médecine transfusionnelle des 28 hôpitaux du pays.

Les actions destinées à renforcer les institutions du secteur de la Santé avaient la particularité d'avoir été développées initialement à partir des territoires (SILAIS) et non à partir du niveau central du MINSA. En effet, la stratégie de la Coopération luxembourgeoise pour le secteur de la Santé avait jusqu'à présent privilégié l'appui à la décentralisation des services de santé en renforçant le dispositif départemental. Tout en s'ouvrant à d'autres modalités (fonds commun), le programme actuel (NIC/025) continue de consacrer un montant financier important à la mise en œuvre d'actions au niveau territorial et de renforcer la transfusion sanguine au niveau national.

Planification unique et alignement sur les stratégies nationales

Dans le cadre de l'application de la Vision 2012, il a été décidé dès 2010 de supprimer l'unité de gestion de projet et d'élaborer un plan d'action unique, basé sur le plan institutionnel à court terme du MINSA: chaque action du projet devait répondre à un objectif institutionnel présentant les sources de financement correspondantes (budget de l'État nicaraguayen, fonds luxembourgeois). Cet exercice a renforcé la capacité des SILAIS à planifier les activités et à programmer les fonds en temps voulu et, du fait de l'existence d'un plan institutionnel unifié, il a facilité l'implication de la Direction générale de la Planification et du Développement du MINSA dans son suivi.

Le cadre conceptuel du nouveau programme privilégie un alignement total sur la politique de santé du gouvernement nicaraguayen. Le programme s'articule autour des lignes stratégiques et des objectifs institutionnels du Plan pluriannuel de Santé 2011-2015, ce qui facilite l'élaboration d'une planification unique, tant au niveau central que départemental, et identifie ses différentes sources de financement. Il comprend un système de suivi à partir du cadre logique, de ses indicateurs et d'une référence de base quantitative et qualitative.

Cette approche s'applique également aux premiers efforts d'institutionnaliser la Commission nationale du Sang (CONASA), obligeant le MINSA à s'approprier le processus et à assumer le leadership dans la gestion de la médecine transfusionnelle, la Croix-Rouge étant chargée de la collecte du sang, de préparation des produits sanguins, de leur stockage et de leur distribution.

La stratégie d'alignement de la Coopération luxembourgeoise a ainsi été graduelle: le processus a débuté sous l'angle de la gestion décentralisée du

“ Les efforts d’alignement de la Coopération luxembourgeoise et sa capacité d’adaptation ont permis de créer un climat de confiance. ”

système de santé, et les bonnes pratiques d’alignement enregistrées au niveau territorial ont aidé à définir de nouvelles modalités de coopération pour renforcer l’alignement au niveau central.

L’assistance technique en renforcement des capacités des services du Ministère de la Santé

Malgré des expériences positives, les autorités nationales émettaient des réserves quant à la valeur ajoutée que pouvait apporter une assistance technique extérieure. Les efforts d’alignement de la Coopération luxembourgeoise et sa capacité d’adaptation ont permis de créer un climat de confiance entre les deux parties qui a servi de base pour élaborer le nouveau dispositif d’assistance technique du programme actuel (NIC/025).



L’assistant technique international du programme est ainsi positionné à la fois comme l’interlocuteur unique des directions techniques supérieures du MINSA au niveau central et comme le coordonnateur principal des assistants techniques régionaux du programme qui sont en place dans les départements. Il définit, avec les autorités sanitaires, les

priorités pour le renforcement des capacités techniques de la partie nationale, tant au niveau central que départemental. En plus de ces responsabilités, il assure la qualité du suivi des indicateurs institutionnels des résultats du Plan national de Santé qui sont suivis par le Fonds pour la Santé (FONSALUD).

Par ailleurs, un assistant technique comptable est placé à temps partiel auprès de la Direction administrative et financière du MINSA pour renforcer les capacités du personnel et deux autres assistants techniques comptable sont positionnés au niveau des SILAIS pour apporter un appui à la gestion administrative et financière, y compris les acquisitions.

De plus, trois assistants techniques régionaux sont directement intégrés à l’organigramme des SILAIS et de la Commission nationale du Sang pour assurer la qualité de la mise en œuvre et le suivi des plans d’action.

Il convient de souligner que le rôle de ce dispositif d’assistance technique est bien de renforcer les capacités de la partie nationale et non plus, comme c’était le cas avec l’unité de gestion de projet, de mettre en œuvre elle-même des activités.

Les Accords de Partenariat opérationnel: un nouvel outil évolutif et de plus en plus performant

Dans le cadre du projet d’appui aux Services départementaux de la Santé (SILAIS), la délégation des fonds de la Coopération luxembourgeoise dans le cadre d’Accords de Partenariats opérationnels (APO) a montré qu’il s’agissait d’un outil efficient en faveur de la gestion décentralisée des SILAIS. Ces accords sont établis par LuxDev avec ses partenaires publics (gouvernement et ses démembrements, ministères, collectivités, offices, agences, fonds d’investissement public, fonds d’appui sectoriel, fondations, institutions internationales, partenaires techniques et financiers) afin de leur

confier la gestion opérationnelle et/ou financière d'un ensemble d'activités. Dans le cadre de la coopération bilatérale, les partenaires opérationnels sont en principes des entités publiques, comme le Ministère de la Santé et les SILAIS. Il arrive aussi que certains volets des interventions soient confiés à des organismes privés à vocation non lucrative : associations, ONG, fondations.

Les montants délégués aux SILAIS dans le cadre des premiers APO étaient relativement peu élevés et essentiellement consacrés à des dépenses opérationnelles, ce qui rendait le fonctionnement du dispositif assez simple, mais en limitait aussi la portée.

Cette modalité a été revue à partir de 2012 (voir l'encart consacré à la gouvernance p.20) pour mieux prendre en compte la structure de gestion administrative et financière du Ministère de la Santé dans son ensemble, qui se caractérise notamment par une décentralisation limitée en raison des difficultés de capacité administrative et financière au niveau territorial. Il a ainsi été décidé d'élaborer un APO global qui octroie d'importantes responsabilités au niveau central, sans pour autant écarter un renforcement substantiel des ressources humaines. Ce mécanisme, basé sur trois plans opérationnels détaillés qui consignent les engagements institutionnels, favorise l'appropriation et facilite les processus de suivi.

Le dispositif de suivi

Le programme d'appui intégré au secteur de la Santé a la particularité de s'aligner sur les indicateurs de résultat du Plan national de Santé. En 2012, un tableau de bord des indicateurs de la matrice globale du PIC III a été élaboré, ce qui permet de suivre l'évolution des indicateurs relatifs à la mortalité maternelle, à la mortalité infantile et au fonctionnement du système national du sang : pourcentage de donateurs volontaires, suivi du volume de sang collecté et traité, comparé à la demande nationale.

APO – Accords de partenariats opérationnels

Les APO sont définis comme des accords établis par LuxDev avec ses partenaires publics ou non dans le cadre de la mise en œuvre des projets et programmes financés par le Luxembourg.

Elle permet de confier aux partenaires locaux la gestion opérationnelle et/ou financière d'un volet ou d'un ensemble d'activités, en recourant éventuellement à leurs propres dispositifs de gestion financière.

Par le transfert de la responsabilité pour la mise en œuvre d'un ou de plusieurs volets des projets aux partenaires des pays d'intervention, l'APO poursuit des objectifs multiples : le renforcement des capacités des partenaires ; la responsabilité mutuelle ; l'amélioration de l'appropriation de l'aide et l'alignement de l'aide luxembourgeoise aux procédures et systèmes des pays partenaires.

Coordination entre les donateurs

Au Nicaragua, la table ronde des donateurs (*Mesa de Donantes*) regroupant les principaux donateurs du secteur de la Santé existe depuis 2005. En plus d'être un espace de concertation entre donateurs, elle dispose d'un point focal qui appuie le Ministère de la Santé dans la coordination sectorielle et l'organisation de « l'Espace de Dialogue programmatique » qui réunit le gouvernement et ses partenaires du secteur de la Santé.

La Coopération luxembourgeoise a pris part à la table ronde des donateurs de façon plus active à partir de 2010, en collaborant à la révision des rapports de gestion du Ministère de la Santé et de ses plans opérationnels à court terme, et en apportant les conseils de ses experts au processus d'élaboration du Plan pluriannuel 2011-2015. La Coopération luxembourgeoise a également participé à la définition des 20 indicateurs qui constituent la base du suivi du Plan national de la Santé.



La délégation des fonds favorise la gouvernance pour le développement

Avant la conférence de Monterrey en 2002, le thème de la gouvernance pour le développement ne faisait pas partie des éléments d'attention dans la conception des appuis luxembourgeois. Après Monterrey et particulièrement à partir de la Déclaration de Paris (2005) la gouvernance devient un élément de référence du cadre conceptuel en tant que thème transversal.

Depuis fin 2009, et conformément aux recommandations formulées en 2008 par les pairs du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE, la Coopération luxembourgeoise a formalisé sa stratégie en matière de gouvernance en tant que thème transversal.

Indépendamment du grand cadre que revêt la gouvernance, la conception et la mise en œuvre des appuis luxembourgeois attachent une importance particulière à trois aspects de la gouvernance : gestion transparente et redevabilité, efficacité des services publics et équité de l'accès, lutte contre la corruption.

L'exemple rétrospectif du secteur de la Santé¹ au Nicaragua où trois programmes de coopération se sont succédés depuis 2002 illustre de manière spécifique la prise en compte du 1^{er} aspect (gestion transparente et redevabilité) par la mise en place d'instruments de délégation financière aux partenaires. À la fois cadre et support aux activités de renforcement des capacités, ces instruments ont progressivement favorisé l'émergence de cet aspect important de la gouvernance, tout en contribuant à l'appropriation du partenaire et à l'alignement sur les systèmes nationaux.

Dans un processus d'apprentissage tirant parti des expériences acquises, les trois interventions ont chacune mis en œuvre des instruments de délégation de fonds qui ont progressivement contribué à installer une gestion transparente et une redevabilité dans une démarche d'appropriation, soutenue par un renforcement des capacités.

¹ NIC/014 Appui intégré aux SILAIS de Masaya, Carazo et Rivas (2002-2007), NIC/020 Appui intégré aux SILAIS de Masaya, Carazo et Rivas – Phase II (2007-2011) et NIC/025 Appui intégré au Secteur de la Santé (2012-2014).

2002

NIC
014

Conçu sans faire référence à la gouvernance, le document de programme se proposait déjà d'améliorer la transparence de la gestion des SILAIS (Système local des Soins de Santé intégraux). Des conventions au niveau décentralisé ont permis d'expérimenter la délégation de mise en œuvre des fonds luxembourgeois donnant du corps aux actions de renforcement des capacités.

- conventions entre LuxDev et chaque SILAIS ;
- procédures LuxDev ;
- 22% des fonds du programme sont délégués.

2007

NIC
020

Tirant parti des expérimentations du 1^{er} programme et en amplifiant le volume des fonds délégués aux trois SILAIS, tout d'abord sous la forme de conventions classiques puis en recourant à un nouvel instrument dénommé APO à partir de 2009 offrant encore un peu plus d'autonomie et de responsabilité aux partenaires. Ces instruments qui favorisent l'appui au niveau décentralisé contribuent grandement à accroître la transparence de gestion et la redevabilité.

- convention puis APO entre LuxDev et chaque SILAIS ;
- procédures alignées avec les procédures nationales ;
- 40% des fonds du programme sont délégués.

2012

NIC
025

Riche des expériences des deux premiers projets, le programme NIC/025 affirme encore plus l'engagement de la Coopération luxembourgeoise dans l'harmonisation et dans l'alignement.

Deux instruments de canalisation des fonds pour une gestion déléguée sont mis en œuvre. Une contribution au FONSALUD permet un réaligement du processus sur le niveau central afin d'affirmer la décentralisation suivant les normes nationales, et un APO unique de niveau central confère au Ministère de la Santé le soin d'effectuer les transferts auprès des SILAIS et de la CONASA dans le pur respect de la responsabilité et de la compétence du ministère. En capitalisant sur les acquis des appuis décentralisés des deux précédents projets, ces nouveaux instruments contribuent à la globalisation de la bonne gouvernance financière du secteur.

- 1 Appui au FONSALUD ;
- APO central avec le MINSA gérant les transferts vers les SILAIS et la CONASA ;
- procédures nationales ;
- 72% de fonds du programme sont délégués.

(suite de la p. 19)

À partir de 2012, la Coopération luxembourgeoise a décidé de participer au financement du FONSALUD (fonds commun) avec la volonté d'adopter les outils d'harmonisation existant au Nicaragua. Cependant, au même moment, les dons bilatéraux au secteur de la Santé se sont substantiellement réduits pour ne plus représenter que 7% du budget total du secteur, en raison du retrait de plusieurs importants bailleurs bilatéraux (Pays-Bas, Suède, Finlande, Espagne, entre autres). Cette situation a créé un problème de durabilité du FONSALUD à partir de 2013, et un problème de coordination sectorielle entre les bailleurs et le gouvernement. À partir de mai 2013, il n'y a plus de coordination formelle entre les donateurs, à la fois par manque d'intérêt et par l'absence de volonté d'assumer le rôle de point focal.

Une autre priorité de la Coopération luxembourgeoise est de pouvoir impulser une harmonisation des interventions au niveau territorial par l'adoption d'un règlement des opérations unique avec le Ministère de la Santé et la Banque interaméricaine de Développement, et une plus grande coordination entre les acteurs (en particulier avec les mairies et les organisations de la société civile). De son côté, le renforcement du système national de médecine transfusionnelle requiert une étroite collaboration avec le versant de l'offre, principalement représenté par la Croix-Rouge nicaraguayenne.

Perspectives

Le processus d'institutionnalisation a débuté avec l'application d'outils techniques (Plan d'Action unique, APO, audits, application de la réglementation nationale) au niveau départemental. Ce processus s'est progressivement étendu au niveau central, mettant à profit le dispositif proposé dans le cadre du programme NIC/025. Bien que le degré d'incidence de la Coopération luxembourgeoise soit minime, on peut considérer que les résultats obtenus en matière d'alignement et d'appropriation ont été positifs, et reconnus comme tels.

Les efforts ont également abouti à l'adhésion du Luxembourg au FONSALUD. Malheureusement, ce fonds est sous-alimenté et sa durabilité est mise en péril. Dans la situation actuelle et devant le manque de participation active des bailleurs de fonds, c'est le leadership du Ministère de la Santé qui peut faire la différence pour améliorer l'approche sectorielle. La Coopération luxembourgeoise peut jouer un rôle à ce niveau, à condition de disposer de moyens additionnels parce que son dispositif a été conçu de façon différente, donnant la priorité les actions décentralisées. Ceci peut constituer un avantage comparatif par rapport aux autres donateurs, car il permet de faire remonter au niveau central et à la coordination sectorielle les expériences provenant des territoires.

Les cinq principales perspectives sont d'appuyer la décentralisation progressive des processus de gestion selon les normes du Ministère de la Santé, d'impulser un processus d'harmonisation au niveau territorial, renforçant la coordination entre les acteurs, de mettre en œuvre le système de suivi des 20 indicateurs principaux du Plan national de Santé et réaliser un pilote de ce système au niveau territorial, d'établir les mécanismes appropriés pour que le MINSA mène le système national de médecine transfusionnelle et enfin de participer activement à la mise en marche des recommandations faites à partir de l'étude d'évaluation de l'approche sectorielle en santé qui définira les lignes d'actions principales en termes de coordination sectorielle.

TALLER MOVIL

MINSA
COOPERACION
LUXEMBURGO



MINSA
COOPERACION
LUXEMBURGO





Eau et Assainissement

Le secteur de l'Eau et l'Assainissement au Cap-Vert : le passage des projets d'infrastructure à un appui à la politique sectorielle

Pour la Coopération luxembourgeoise, le domaine de l'Eau et de l'Assainissement fait partie du vaste secteur du Développement local qui comprend aussi les sous-secteurs de l'Agriculture et de la Sécurité alimentaire, de la Décentralisation et de la Gouvernance local, et de la Gestion des Ressources naturelles.

La Direction de la Coopération au Développement du Ministère des Affaires étrangères a publié en 2012 sa stratégie en matière d'eau et d'assainissement⁵. Ce document se réfère notamment au 7^e Objectif du Millénaire pour le Développement et, en particulier à la cible 7C, qui prévoit de réduire de moitié, par rapport aux chiffres de 1990, le pourcentage de la population qui n'a pas accès à un approvisionnement en eau potable ni à des services d'assainissement de base. Ce document de référence mentionne également que « la réponse de la Coopération luxembourgeoise n'est pas uniforme. Les modes d'intervention s'insèrent dans le contexte local et privilégient tel ou tel domaine d'action en fonction des besoins constatés sur le terrain. Ainsi, les interventions en matière d'eau et d'assainissement peuvent être considérées soit comme un secteur d'intervention à part entière, soit constituer une composante d'un programme plus vaste de développement rural ou urbain intégré, voire d'un programme de santé ou même d'éducation ». La nature des interventions est donc très variable en fonction des situations locales ; elle évolue aussi au fil du temps, comme le montre l'exemple du Cap-Vert sur lequel il est intéressant de s'arrêter.

⁵ Ministère des Affaires étrangères, Direction de la Coopération au Développement, Stratégies et Orientations, L'eau et l'assainissement, Luxembourg, 2012



Tout nouveau projet d'eau et d'assainissement devrait s'inscrire dans le cadre d'une stratégie de développement sectoriel.



Dans un pays où règne un stress hydrique important, l'accès à l'eau potable revêt une importance capitale. L'approvisionnement en eau et l'accès à l'assainissement constituent donc des priorités pour le Cap-Vert et la rareté de l'eau oblige le pays à garantir le bon fonctionnement de ses services publics, dans le respect à long terme de l'évolution de la ressource.

Le premier projet d'eau et d'assainissement cofinancé par le Luxembourg et l'Union européenne au Cap-Vert date de 1996 et visait à améliorer l'approvisionnement en eau potable dans quatre municipalités de l'île de Santo Antão : Ribeira Grande, Ponta do Sol, Paúl et Porto Novo. Ce projet comportait également un volet assainissement avec la réalisation de petits réseaux d'égouts et de fosses septiques.

Si les infrastructures physiques ont bien été réalisées, la durabilité des résultats du projet n'a pas été totalement assurée, notamment en raison de l'absence de prise en considération des aspects organisationnels et financiers des systèmes d'eau potable et de collecte de déchets et d'assainissement, ainsi qu'en raison de l'absence de consultation de la population avant le projet et de l'insuffisante mobilisation / sensibilisation pendant la mise en œuvre. Les recommandations pour les projets à venir portaient sur l'attention à accorder aux aspects qualitatifs, tels que le suivi des indicateurs sanitaires et sur la création de conditions globales permettant d'assurer la durabilité à long terme, en particulier le développement organisationnel, la gestion opérationnelle et financière des systèmes, la formation du personnel et la sensibilisation de la population.

Les projets suivants qui portaient, pour l'un sur la fourniture d'une foreuse à l'Institut national de Gestion des Ressources hydriques et, pour l'autre, sur une première phase de l'approvisionnement en eau potable de huit villages de la municipalité de São Domingos sur l'île de Santiago et la préparation de la mise en place d'un réseau de distribution domiciliaire et d'assainissement, se sont encore fortement

concentrés sur la réalisation d'infrastructures et la fourniture d'équipements, avec une faible prise en compte des aspects de gestion.

Prise en compte des composantes d'appui à la gestion à partir de 2007

Cette approche a changé avec la 2^e phase du projet d'eau potable à São Domingos qui intégrait des composantes d'appui à la gestion. L'objectif était énoncé en termes d'amélioration de service et non plus en termes de renforcement des infrastructures : permettre au Service autonome de l'Eau et de l'Assainissement (SAAS) de São Domingos de fournir à la population un service de distribution d'eau et d'assainissement efficace, accessible et durable.

Cet objectif de mener le Service de l'Eau de São Domingos sur la voie de l'efficacité opérationnelle de façon durable a été globalement atteint, même si la notion de durabilité implique une prise de conscience et une volonté politique et institutionnelle de vouloir effectivement la considérer et la consolider.

Ce projet a considérablement amélioré l'outil de travail et les méthodes quotidiennes de gestion. Les conséquences ont été directes sur la qualité du service fourni à la population, grâce notamment à une couverture plus large, à une meilleure continuité d'approvisionnement et au contrôle renforcé de la qualité de l'eau. Néanmoins, cet apport d'outils et d'infrastructures, renforcé par un accompagnement permanent de deux ans, ne sont pas suffisants pour pouvoir garantir la notion de durabilité. Le changement de comportement, indispensable à la mise en place de procédures professionnelles de travail telles que celles proposées par le projet, est long à se matérialiser et le véritable impact de ce travail ne peut être évalué qu'à long terme.

Les leçons tirées de ce projet attirent l'attention sur le fait que tout nouveau projet d'eau et d'assainissement devrait s'inscrire dans le cadre d'une stratégie de développement sectoriel. Cette stratégie, qui n'était pas encore disponible au Cap-Vert au



On est donc progressivement passé d'une optique de réalisation d'infrastructures à celle de fourniture de services à la population, puis à celle de développement et de mise en place d'un nouveau modèle de gestion.



moment de la réalisation du projet, devrait présenter les grands enjeux du secteur, comporter des objectifs chiffrés et proposer un ensemble de réformes permettant une meilleure efficacité dans une régulation indépendante et objective du secteur. Il était aussi recommandé de changer d'échelle d'intervention et d'amorcer l'inter-municipalité qui constitue le seul montage permettant la diminution drastique des coûts. Enfin, il était recommandé de mixer les projets de terrain avec les projets institutionnels, car le fait de lier les aspects institutionnels à la pratique concrète permet d'obtenir une meilleure efficacité des projets.

Inter-municipalité et élaboration d'un nouveau modèle de gestion

Le projet « Eau et Assainissement à Fogo et Brava » qui s'est déroulé d'octobre 2007 à juin 2012 sur ces deux îles de l'archipel s'est attaché à optimiser le fonctionnement et la durabilité de l'entreprise inter-municipale d'eau potable, Aguabrava. Le projet a activement participé à la construction d'un nouveau modèle de gestion du service sur le plan national, en renforçant le concept d'entreprise de service inter-municipal. On est donc progressivement passé d'une optique de réalisation d'infrastructures qui était celle des projets de première génération à celle de fourniture de services à la population (projets de 2^e génération), puis à celle de développement et de mise en place d'un nouveau modèle de gestion.

L'action réalisée doit encore être complétée par des réformes au niveau national et un appui extérieur pour des investissements supplémentaires (production, énergie). C'est ce que vise le projet de 4^e génération « Appui au Plan d'Action pour la Gestion intégrée des Ressources hydriques (PAGIRE) » dont les activités ont débuté en 2012 pour une période de quatre ans.

En effet, dans le cadre du 3^e Programme indicatif de Coopération 2011-2015, le Cap-Vert et le Luxembourg ont décidé de définir un projet sectoriel

englobant l'eau potable, l'hygiène et l'assainissement, ainsi que les aspects de gestion des ressources en eau, conformément à l'esprit du Plan d'Action pour la Gestion intégrée des Ressources en Eau (PAGIRE).

Le projet d'appui au Plan d'Action pour la Gestion intégrée des Ressources en Eau comprend trois volets distincts, articulés entre eux. Le premier volet concerne l'Approvisionnement en Eau potable à Brava et Fogo et est une continuité de l'appui fourni à Aguabrava. L'appui porte sur l'extension et la rationalisation des réseaux de distribution, l'amélioration de l'efficacité énergétique des installations, la production décentralisée d'énergie photovoltaïque, et la poursuite du renforcement des capacités de l'entreprise. Le deuxième volet est consacré à l'Hygiène et à l'Assainissement à Brava, Fogo et Santiago. Il s'appuie sur les résultats des projets précédents et fournit un appui aux municipalités des trois îles désireuses de développer l'accès à un assainissement approprié dans les zones où l'assainissement collectif n'est pas possible (zones rurales et franges urbaines). Le troisième volet est un Appui à la Réforme du Secteur Eau et Assainissement. Ce volet institutionnel soutient le gouvernement du Cap-Vert pour mettre en place la réforme du secteur et renforcer les capacités : réalisation des schémas directeurs sur deux des trois îles et appui à l'Agence nationale de l'Eau et de l'Assainissement (ANAS) lorsqu'elle sera créée.

L'équipe d'assistance technique travaille au sein du Ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire et intégrera l'ANAS dès que celle-ci sera opérationnelle. Elle ne gère plus directement les activités du projet mais vient en appui à la mise en œuvre de la stratégie sectorielle.

La réforme et la coopération sectorielles

L'appui à la réforme du secteur suppose également de contribuer à l'amélioration de la capacité de prévision et de décision (élaboration de schémas directeurs), le système de suivi-évaluation, les capacités



Efficienne énergétique et constructions durables, Cap-Vert



Maquette de la future Résidence estudiantine, Praia, Cap-Vert, conçue en tenant compte des recommandations environnementales de LuxDev et réalisée en appliquant le Cahier de charges « Chantier propre » de LuxDev.

Au cours des années 2010 – 2011, LuxDev a conçu une nouvelle « procédure d'acquisitions de constructions durables ». Le but de la procédure est la réduction de l'impact négatif des constructions sur l'environnement, ainsi que la maîtrise des coûts de construction et de fonctionnement des bâtiments. Le pari est celui de l'efficacité énergétique réduisant durablement les charges de l'État partenaire pour l'opération et la maintenance des immeubles livrés.

Cette procédure est d'application pour les marchés de construction pour lesquels LuxDev est pouvoir adjudicateur, c'est à dire lorsque les partenaires ont choisi d'utiliser les procédures LuxDev.

Les principes et étapes de la procédure suivants ont été définis :

- programmation architecturale le plus tôt et la plus détaillée possible dans le processus de mise en œuvre d'une intervention afin d'y intégrer les préoccupations environnementales (orientation du bâtiment, ombrage et végétation, matériaux locaux solides & sains ; climatisation et éclairage naturelles, bien-être des occupants, énergies renouvelables, sobriété énergétique) ;
- sélection et attribution de la maîtrise d'œuvre de conception sur base d'une évaluation et d'une conformité environnementales ;

- sélection des entreprises de construction sur base de spécifications techniques issues des recommandations environnementales ;
- gestion de chantier la plus respectueuse de l'environnement et de la sécurité que possible dans le contexte donné (consommation eau/électricité, recyclage des matériaux, limitation des nuisances sonores, olfactives, de mouvements d'engins, gestion des déchets, info & sensibilisation des travailleurs et riverains, protection des travailleurs) ;
- monitoring de l'impact environnemental de la construction durable, une fois réceptionnée ;
- amélioration continue par retour d'expériences ;
- influence des normes environnementales nationales dans le cadre des approches programmatiques et de l'exécution nationale.

Cette procédure de constructions durables a été testée au Cap-Vert avec les résultats suivants :

- pas de désintérêt de la part des bureaux d'architectes et entreprises de constructions pour ces marchés exigeant une conformité environnementale. Cependant l'expérience environne-



État d'avancement de la construction de la Résidence estudiantine, Praia, Cap-Vert, fin 2012

mentale spécifique demandée est encore inhabituelle ;

- conception des bâtiments suivant les principes de la durabilité ;
- réduction et tri des déchets, réutilisation de ce qui peut l'être, mise en décharge dans le nouveau Centre d'Enfouissement technique ;
- sensibilisation du personnel de chantier par des responsables « chantier propre » très volontaires et enthousiastes de cette nouvelle mission ;
- certaines constructions peuvent fonctionner sans climatisation électrique 9 mois sur 12 ;



Maquette du futur Centre des Énergies renouvelables et de la Maintenance industrielle (CERMI), Praia, Cap-Vert, conçue en tenant compte des recommandations environnementales de LuxDev et réalisée en appliquant le Cahier de charges « Chantier propre » de LuxDev.

- synergies : les compétences nécessaires en construction, opération et maintenance des bâtiments efficaces proviendront des formations professionnelle et technique délivrées par le nouveau Centre des Énergies renouvelables et de la Maintenance industrielle (CERMI), actuellement en construction.

Les avancées de LuxDev sont reconnues et appréciées par ses partenaires opérationnels au Cap-

Vert. Dans d'autres pays également, LuxDev note un intérêt certain pour faire évoluer la norme environnementale. Au Sénégal par exemple, le Code de la Construction de 2010 rend obligatoire la réduction maximale des consommations d'énergie pour la climatisation et l'éclairage dans les bâtiments publics nouveaux et fait appel aux ministères compétents pour préciser les caractéristiques requises en matière de compacité de bâtiment, d'isolation thermique, d'orientation, d'éclairage, de régulation, de ventilation naturelle et de climatisation passive.

À l'avenir, les infrastructures seront réalisées de plus en plus en suivant les procédures nationales de gestion des marchés publics. LuxDev ne sera donc plus autorité contractante. Si l'objectif est de porter les stratégies transversales et les principes de durabilité, notamment en matière de constructions durables et à coût d'opération et de maintenance maîtrisés, il s'agira de le faire dans une dynamique de dialogue et de renforcement progressif des capacités nationales. Ceci aboutira à l'élaboration et à la mise en œuvre de normes environnementales et climatiques nationales ambitieuses tout en tenant compte des contextes spécifiques.



État d'avancement de la construction du CERMI, Praia, Cap-Vert, fin 2012

des acteurs, le mécanisme de coordination entre les partenaires et le niveau de dialogue politique sur les thématiques sectorielles.

Cette coopération sectorielle a longtemps été considérée comme faible par l'ensemble des acteurs ; en 2010 l'Union européenne a pris l'initiative de constituer un groupe sectoriel Eau et Assainissement composé de huit bailleurs, avec pour objectif d'améliorer la synergie entre les interventions. Le groupe n'est encore composé que de partenaires extérieurs et le Ministère de l'Environnement s'est engagé à désigner un point focal gouvernemental pour y prendre part.

Les interventions des bailleurs se concentrent en milieu urbain et sur les réseaux en finançant prioritairement des extensions ou réhabilitations de réseaux d'eau potable au détriment du renforcement de l'approvisionnement en milieu rural, de même que la construction de réseaux d'égouts et de stations de traitement plutôt que la promotion de l'assainissement autonome (fosses septiques, latrines).

Il n'existe pas au Cap-Vert de planification financière stratégique du secteur Eau et Assainissement, faute d'une institution qui puisse revendiquer un leadership clair sur le secteur. Globalement, le secteur dépend fortement des financements extérieurs, dons ou prêts, ainsi que des financements consentis par les ménages eux-mêmes, notamment pour l'assainissement. Il n'existe pas non plus de suivi global des investissements réalisés dans le secteur, mises à part les estimations réalisées par les bailleurs eux-mêmes.

Le secteur n'a produit que peu d'éléments de stratégie et de politique depuis la mise à jour du Code de l'Eau en 1999. L'élément le plus récent est la publication du Plan d'Action (PAGIRE) en novembre 2010 qui constitue l'aboutissement d'un processus entamé en 2007.

Le projet d'appui au PAGIRE se distingue des précédentes interventions par au moins trois caractéristiques : une approche intégrée, une dimension sectorielle puisque le projet concourt au développement du secteur de manière transversale en appuyant la réforme en cours, et une forte complémentarité car ce projet s'exécute en synergie avec interventions des autres donateurs, prévues ou en cours, dans le respect des orientations définies par le gouvernement capverdien. Cette complémentarité est considérée comme indispensable dans le cadre de la réforme du secteur en cours ; il est nécessaire qu'il y ait un alignement beaucoup plus fort entre les partenaires au développement, ainsi qu'entre le gouvernement et les partenaires.

La cohérence entre les trois volets du projet représente un défi considérable, tant sur le plan thématique que géographique. Pour les deux premiers volets, les acteurs et interlocuteurs sont principalement situés au niveau local (municipalités et opérateurs) alors que le troisième volet intervient au niveau national (Ministère de l'Environnement, ANAS, institutions transitoires). La cohérence repose en grande partie sur la gestion de l'équipe d'assistance technique qui doit favoriser au maximum le dialogue entre spécialistes et la mise en commun des problématiques. L'élaboration des schémas directeurs permettra de faire le lien entre le niveau local et le niveau national.



Développement local

Le Développement local au Laos: un travail en profondeur avec les autorités locales

Le Luxembourg intervient dans le secteur du Développement local dans la province de Bolikhamxay au Laos depuis 1999. Les interventions successives répondaient toutes à l'objectif de lutte contre la pauvreté et d'amélioration de la sécurité alimentaire et des moyens d'existence de la population locale. Les deux premiers projets mis en œuvre entre 1999 et 2005 concernaient essentiellement la réalisation d'infrastructures: dispositif d'irrigation, construction d'écoles, adductions d'eau potable, construction de routes et de marchés. Ils comprenaient aussi un volet de développement communautaire avec des activités de formation et la mise en place de fonds de développement villageois.

Les deux projets suivants, qui se sont déroulés en parallèle dans les deux districts de Bolikhan et Pakkading entre 2004 et 2009, ont d'une manière générale suivi la même approche que les deux interventions antérieures et des efforts ont été faits pour harmoniser leur modus operandi.

L'approche a commencé à changer avec la formulation en 2009 de la nouvelle intervention qui se focalisait davantage sur les trois districts les plus pauvres de la province (Viengthong, Khamkheuth et Bolikhan), situés en zone de montagne. Le projet s'est aligné sur la stratégie nationale de croissance et d'éradication de la pauvreté et sur le plan de développement socio-économique. Il repose en grande partie sur le renforcement des capacités de planification et d'exécution des services gouvernementaux de la province.

Le projet a été significativement modifié pendant la phase de démarrage en 2010 pour accroître son impact sur la réduction de la pauvreté, renforcer l'appropriation, l'alignement et la décentralisation, et clarifier les liens logiques entre les différents niveaux d'intervention. C'est cette démarche qu'il est intéressant d'analyser dans le cadre de la Vision 2012.



La stratégie du projet a ainsi pu être altérée pendant la période de démarrage, grâce à la souplesse des décideurs laotiens et luxembourgeois.



La stratégie de réduction de la pauvreté était très générale et partait du postulat que toutes les activités contribueraient à réduire la pauvreté, pourvu qu'elles soient correctement mises en œuvre par les gouvernementaux concernés. Par exemple, il était prévu de réaliser des dispositifs d'irrigation des rizières en raison des meilleurs rendements et de la réduction de l'impact environnemental qu'ils engendreraient, en comparaison avec la culture sur brûlis traditionnellement pratiquée sur les flancs des montagnes. Cependant, les zones irrigables sont rares en montagne, si bien que de tels dispositifs ne profiteraient en fin de compte qu'à un nombre limité de foyers, en général les familles les plus aisées. Un dilemme semblable se posait au sujet de la stratégie provinciale d'accroissement des plantations d'hévéa, puisqu'aucune famille pauvre ne pourrait investir du temps, des terres et de l'argent dans une culture arboricole qui ne commencerait à produire qu'au bout de cinq ou six ans.

La conception originale du projet était en partie basée sous les projets financés par le Luxembourg dans la même province entre 2000 et 2009. Cependant, les projets antérieurs concernaient aussi les districts de plaine qui disposaient de meilleurs accès au marché, aux services publics et aux potentiels agricoles. C'est pourquoi de nombreuses interventions prévues dans le nouveau projet n'étaient soit pas adaptées, ou devaient être revues pour mieux correspondre aux conditions plus difficiles qui prévalaient dans les nouvelles zones d'intervention du projet. Par exemple, le schéma de microcrédit, qui fonctionnait très bien dans les projets antérieurs, aurait comporté un plus grand risque d'échec dans les villages isolés disposant de faibles potentiels de commercialisation et d'un accès limité aux services vétérinaires.

Par ailleurs, la mise en œuvre répondait encore à la logique d'approche projet, en ce sens que les stratégies, plans, budgets, personnels, règles, etc.

à appliquer étaient celles du projet et non celles des services gouvernementaux concernés. Par conséquent, la possibilité de promouvoir la bonne gouvernance stratégique et opérationnelle au sein de l'administration publique se trouvait compromise, de même que l'appropriation et la redevabilité. Il était également prévu d'employer un grand nombre de conseillers techniques et de personnel administratif au sein même du projet, comme cela avait été le cas dans les projets antérieurs. Ce dispositif aurait probablement assuré une bonne gestion et un bon suivi technique du projet, mais il aurait également sapé la motivation et la responsabilité des services gouvernementaux et de leurs agents.

La stratégie du projet a ainsi pu être altérée pendant la période de démarrage, grâce à la souplesse des décideurs laotiens et luxembourgeois. Le projet a par conséquent décidé de se focaliser sur trois éléments essentiels : la réduction de la pauvreté, l'alignement et l'appropriation et l'harmonisation.

Réduction de la pauvreté

Le premier défi a été de s'assurer que la stratégie de réduction de la pauvreté soit complète et cohérente. Dans un premier temps, il a été décidé d'adopter la stratégie de réduction de la pauvreté des autorités provinciales et ses cibles appliquées aux zones d'intervention, ce qui permettait de s'assurer de l'engagement officiel envers le projet et constituait le meilleur point d'entrée pour des partenariats.

Dans un deuxième temps, le projet a procédé à un ciblage géographique pour travailler dans les villages les plus pauvres des trois districts. 60 villages où le niveau de pauvreté était particulièrement élevé ont ainsi été identifiés, ce qui représentait une population d'environ 35 000 habitants.

La planification des interventions dans les villages a été faite avec la participation de tous les bénéficiaires sur la base d'un choix démocratique des priorités d'intervention. Un fonds de développe-



ment villageois d'un montant moyen de 15 000 EUR a été alloué à chaque village, le postulat étant que les villageois avaient une idée suffisamment claire de leur besoins. De plus, cette délégation de responsabilités a renforcé la capacité des dirigeants villageois et des représentants de la population, non seulement de traiter avec le projet luxembourgeois, mais d'une manière générale, avec les autorités, les fournisseurs de services ou les entreprises.

Le projet comprend une importante composante infrastructure qui représente près de la moitié du budget total. Pour s'assurer que ces investissements aient le meilleur impact possible, ils ont été alignés sur les critères de priorité du gouvernement qui stipulent que tous les villages devraient avoir accès aux écoles, à l'eau potable, aux routes, à l'électricité et aux centres de santé. D'un commun accord avec les autorités provinciales et des districts, il a été décidé que le projet se concentrerait sur les investissements dans les infrastructures scolaires et l'eau potable, qui constituent des conditions élémentaires pour la lutte contre la pauvreté et profitent à tous les habitants des villages. L'hypothèse a été faite que les routes et l'électricité seraient fournies par le gouvernement par le biais de crédits internationaux, tandis que les postes de santé devaient s'inscrire dans un système sanitaire complet qui sortait du périmètre du projet.

Enfin, le projet a porté une attention particulière aux familles les plus pauvres, en stipulant par exemple que 20 % des fonds de développement villageois devaient leur être dédiés. De plus, l'appui à l'éducation et à la formation professionnelle assigné aux familles les plus pauvres, en particulier aux jeunes filles qui risquent de quitter l'école et d'être mariées avant leur majorité.

Appropriation et alignement

La première étape pour faciliter l'appropriation et l'alignement au niveau local a été d'adopter le Plan de Développement socio-économique provincial

2011-2015 et les plans d'investissement des districts comme référence pour l'intervention du projet, y compris les indicateurs de développement provinciaux et les cibles à atteindre, la mesure de la pauvreté et les systèmes statistiques. Une composante gouvernance vient soutenir cette approche en renforçant la capacité des autorités à gérer ces systèmes et permet de s'assurer que les fonds soient effectivement disponibles pour la mise en œuvre opérationnelle, en conformité avec les prévisions.

L'appropriation a été aussi renforcée par la délégation des responsabilités aux autorités provinciales et de district pour la plupart des interventions et budgets, et aux autorités villageoises pour les fonds de développement villageois. Grâce à la signature d'accords formels, les services gouvernementaux peuvent utiliser leurs systèmes habituels pour tous les aspects de planification, budgétisation, mise en œuvre, suivi et gestion financière. Ce dispositif présente aussi l'avantage de pouvoir concentrer le développement des capacités sur l'utilisation des systèmes nationaux plutôt que sur ceux des donateurs. En parallèle, le bureau du projet peut se concentrer sur l'organisation du renforcement des capacités, le suivi, l'appui technique, l'assurance qualité, la supervision et le contrôle financier.

Certains freins à l'appropriation et l'alignement ont également été levés, en utilisant par exemple la langue lao pour toutes les communications internes, en réduisant fortement le personnel employé par le projet et en s'assurant que le personnel en poste n'entreprenne pas d'activités qui puissent être menées par les agents gouvernementaux, en ayant recours systèmes nationaux et en sollicitant les experts des ministères ou projets existants plutôt que d'embaucher des experts court terme.

La mise en pratique de ces modalités a permis de réduire les coûts d'administration du projet à moins de 15 % du budget total.

“ Le projet a aussi pu aider d’autres donneurs à identifier, formuler et mettre en œuvre leurs interventions grâce au partage de l’information. ”

Harmonisation

L’harmonisation correspond à l’engagement pris par les donneurs d’améliorer l’efficacité de l’aide en prenant des dispositions communes, en simplifiant les procédures et en partageant l’information. Contrairement à ce que l’on pourrait penser, ces aspects ne vont pas toujours de soi, chacun restant souvent attaché à son propre système.

Le projet au Laos a pris plusieurs mesures, non seulement pour harmoniser son travail avec celui d’autres donneurs, mais aussi pour permettre aux autorités provinciales d’assurer le leadership dans la coordination et la mobilisation des donneurs. Ainsi, pendant la phase de démarrage, le projet a appuyé le Bureau provincial de la Planification et de l’Investissement à mieux coordonner l’aide publique au développement et celle fournie par les ONG. Le système de gestion de l’information, les capacités du personnel et la communication entre les services départementaux ont ainsi été renforcés. Le projet a aussi appuyé le Service départemental de l’Éducation à établir son propre plan de coordination des donneurs et de mobilisation des fonds pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement en 2015. Il est prévu d’étendre ce mécanisme à d’autres services gouvernementaux dans la province.

En renforçant la gestion de l’information, les statistiques et la cartographie dans la province, le projet a aussi pu aider d’autres donneurs à identifier, formuler et mettre en œuvre leurs interventions grâce au partage de l’information et de conseils. Ceci a amélioré la qualité et la pertinence de plusieurs projets et a permis d’attirer davantage de fonds vers la province.

Du point de vue pratique, le projet coordonne son appui avec six autres donneurs, ONG et projets hydroélectriques dans la province de Bolikhamxay, même si l’harmonisation n’est pas encore parfaite. Les projets et structures de gestion individuels

existent toujours mais des synergies sont en train d’émerger, de même que la conscience du potentiel qu’elles représentent.

Les résultats

Pendant les trois premières années d’exécution, le projet a appuyé la province et les districts à construire 43 projets d’infrastructure rurale, principalement des écoles et des systèmes d’approvisionnement en eau, qui comptent 23 000 bénéficiaires. Les autorités locales ont fortement accru leur capacité à mettre en œuvre les systèmes nationaux de planification, d’acquisition et de suivi. 40 projets de constructions supplémentaires ont été développés et seront réalisés en 2013.

Les fonds de développement villageois ont été créés dans 43 villages, regroupant 28 000 bénéficiaires. Ils sont gérés par les communautés villageoises, indépendamment des autorités locales. Ces fonds sont utilisés pour des dispositifs de micro finance ou de crédit; non moins important est le fait qu’ils aient permis de renforcer la capacité et le niveau de connaissance des villageois sur des thématiques telles que la planification, la gestion des ressources et la démocratie locale. En 2013, les 17 villages restants seront incorporés au dispositif, ce qui augmentera de 7 000 personnes le nombre de bénéficiaires.

La composante *gouvernance* a permis de renforcer les dispositifs de statistiques, cartographie et autres systèmes d’information; elle a aussi appuyé le développement des capacités en planification, suivi, évaluation, coordination des donneurs et la promotion de l’investissement privé. Cependant certaines activités ont été retardées, en particulier la prestation de services publics tels que la vulgarisation agricole, l’éducation, la titularisation et la planification de l’usage des terres. Le principal obstacle a été l’absence de stratégie et de planification dans certains services qui soient susceptibles d’avoir un impact sur la pauvreté dans les zones

éloignées et marginales où intervient le projet. Une autre préoccupation vient du besoin de disposer de stratégies pouvant être poursuivies après la fin des financements du projet. Ces problèmes font partie des efforts d'amélioration de la gouvernance et constituent une occasion pour le projet de contribuer à améliorer les stratégies au niveau de la province et des districts.

S'agissant de l'atteinte des objectifs du projet, le nombre des villages considérés comme pauvres a été réduit de 60 à 30, et dans le même temps les indicateurs de possession de biens ont augmenté de 220 % en moyenne dans les villages bénéficiaires. Seuls cinq des 60 villages n'ont pas encore atteint l'indicateur qui prévoyait une augmentation de 35 % du revenu des ménages à l'horizon 2014.

Au cours de l'évaluation à mi-parcours, les villageois sont souligné non seulement l'amélioration de leurs conditions de vie, mais aussi que les interventions du projet promouvaient la démocratie locale, les capacités, l'égalité de genres et des standards plus élevés dans les services publics. Du point de vue des agents de la province et des districts, les mécanismes de délégation sont considérés comme particulièrement utiles pour promouvoir l'appropriation et la motivation. Ceci ne constitue pas vraiment une surprise si on considère le fait que le projet transfère des sommes importantes à la gestion directe par les villageois et les agents de la fonction publique, mais comme il s'agit d'approches nouvelles dans cette zone, il est gratifiant d'entendre que les intervenants ont aussi pris à leur compte les problématiques plus fondamentales.

Les leçons apprises

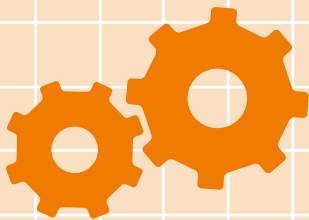
Bien que ce soit un peu prématuré, il semble que le projet soit un succès tant par sa conception que par sa mise en œuvre. La bonne marche du projet a été facilitée par le fait que les autorités provinciales aient compris et soutenu les ambitions conceptuelles, ce qui a eu un effet de propagation

dans l'ensemble du dispositif administratif. La souplesse et l'adaptabilité sont intégrées dès le départ dans les projets de LuxDev, puisqu'ils commencent par une période de démarrage de six mois qui permet d'effectuer des changements par rapport à la conception initiale et de mettre à jour les stratégies et plans d'exécution. L'expérience des projets antérieurs, de même que les capacités du personnel de projet et des agents gouvernementaux ont également facilité la démarche.

Les résultats sont aussi à mettre sur le compte de la volonté de tirer les conséquences logiques des situations concrètes. Ceci inclut la capacité de dire non si des stratégies ou des plans officiels qui ont une faible probabilité d'apporter les résultats souhaités en faveur des pauvres.

Le projet a aussi bénéficié du fait d'avoir un mandat relativement large et de pouvoir travailler avec de nombreux services gouvernementaux au niveau provincial. Le projet n'est de ce fait pas contraint de soutenir certaines activités dans le seul but de pouvoir déboursier des fonds. Ceci a aussi créé une certaine émulation pour l'accès aux financements, ce qui a probablement amélioré la qualité des interventions et le respect de la planification. Le projet a pris le temps d'attendre de bonnes propositions disposant d'objectifs clairs, de justifications, de plans et de budgets, avant de déboursier les fonds. Quelques agences ont certes été frustrées par les exigences à remplir et n'ont pas pu présenter des propositions finançables; ceci a pu retarder certaines activités mais a, en fin de compte, mené les services à améliorer leurs propositions.

Le projet a montré qu'il était possible d'élaborer de nouveaux modèles d'intervention et que les principes d'efficacité de l'aide et de redevabilité peuvent être promus dans le même temps que la réduction de la pauvreté.



La dissémination des digesteurs biogaz

Projet de Développement rural de l'Ouest de Nghe An, Province de Nghe An, Vietnam

Ce projet de Développement rural soutient trois districts éloignés dans l'ouest de la province de Nghe An au Vietnam. La majeure partie de la population est issue de cinq minorités ethniques; les fermes et terres cultivables sont de taille petite ou moyenne et dans les zones montagneuses le nombre d'animaux par ferme est très limité. Le manque de connaissance des problèmes environnementaux, la mauvaise gestion des déchets, la surexploitation forestière pour le bois de chauffe donnent lieu à un environnement souvent très pollué qui affecte la santé et les conditions de vie des habitants.

Ces problèmes peuvent être résolus par l'introduction de digesteurs biogaz au niveau des fermes. La production de biogaz permet de transformer les effluents d'origine humaine ou animale et les

déchets organiques en énergie (biogaz) qui peut être utilisée pour la cuisson ou l'éclairage, permettant ainsi de réduire l'utilisation du bois de chauffe et la consommation d'électricité. Les sous-produits issus de la bio-digestion retournent vers les champs sous forme d'engrais en remplacement des engrais chimiques dont le prix est à la hausse.

Au départ, les partenaires au niveau du district étaient peu enclins à appuyer l'introduction de cette technologie. Plusieurs réunions avec les partenaires ont été organisées pour les familiariser avec la bio-digestion à la ferme. Finalement, les autorités du district ont autorisé la construction de 10 unités de démonstration. Les critères de sélection des bénéficiaires portaient sur leur niveau de vie, leur possibilité de participer au coût de l'installation, et sur le nombre d'animaux en leur possession.

Dans les trois districts concernés, seul celui de Con Cuong, situé dans la plaine et qui est le plus riche, avec un nombre moyen d'animaux plus élevé par ferme, a manifesté son intérêt. Les travaux ont débuté en 2011, sur la base de digesteurs conçus par la Coopération néerlandaise SNV et avec l'assistance technique des promoteurs agricoles formés par SNV qui ont à leur tour formé des maçons locaux. Le département de l'Agriculture de Nghe An a coordonné les travaux et le poste de vulgarisation agricole du district a joué le rôle d'agence d'exécution.

Le succès dans le district pilote de Con Cuong et le plaidoyer de l'expert environnement venu du Siège de LuxDev en mission dans la province ont convaincu les deux autres districts à revoir leur



Une famille typique de pionniers est celle de M. Nguyen Van Que et M^{me} Phung Thi Minh qui vivent dans le village de Kha Choang, commune de Chau Khe, district de Con Cuong.



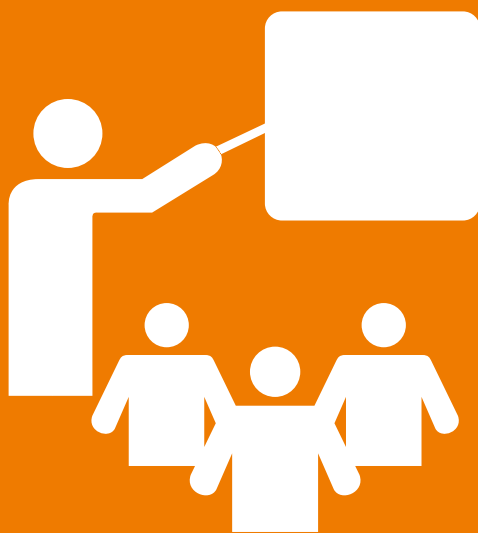
Au cours des deux ans d'utilisation sans problème de leur bio-digesteur, les foyers bénéficiaires ont économisé de 45 à 60 EUR par an en achat de gaz pour la cuisine, sans compter les économies liées au bois de chauffe. Les fermes n'ont plus de mauvaises odeurs provenant de l'élevage porcin, les alentours sont très propres et les porcs présentent moins de problèmes sanitaires. Ceci a convaincu cette famille de quasi doubler sa production en 2013.

position. De fait, le district de Tuong Duong a pu identifier 10 foyers dans quatre communes. Les travaux d'installation des biodigesteurs ont eu lieu en 2012. Pour 2013, il est prévu d'installer 10 unités dans le troisième district, Ky Son.

Pour 2013-14 au moins 100 nouvelles unités ont été demandées dans le district pionnier de Con Cuong et le district de Tuong Duong a annoncé qu'il allait monter son propre programme d'appui au biogaz avec les fonds du district.

Cette petite *success story* montre qu'il faut parfois beaucoup de temps et de persévérance pour susciter l'intérêt et vaincre les réticences. L'approche consistant à construire des modèles de démonstration permet d'obtenir de meilleurs résultats que les formations et les présentations. Toutes les conditions ont été réunies pour permettre la diffusion durable de la biodigestion dans les trois districts, indépendamment du projet.





Éducation Formation et Insertion professionnelles

L'Enseignement et la Formation techniques et professionnels au Burkina Faso : de l'alphabétisation fonctionnelle au programme d'appui à la politique sectorielle

Le secteur de l'Éducation au sens large constitue une priorité de la Coopération luxembourgeoise. Les interventions se concentrent sur l'éducation de base d'une part, et sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) d'autre part. Le Luxembourg finance des projets en EFTP au Cap-Vert, au Burkina Faso, au Niger, au Mali, au Sénégal, au Nicaragua, au Laos et au Vietnam.

Dans sa note stratégique sur l'éducation⁶ produite en 2009, le Ministère des Affaires étrangères luxembourgeois souligne que « le sous-secteur de la Formation professionnelle est généralement très peu développé dans nos pays partenaires. Il nécessite dès lors des appuis structurants qui devraient à terme permettre à ce sous-secteur de faire l'objet d'une approche programme et de pouvoir absorber une partie accrue des fonds destinés au secteur de l'Éducation ». C'est précisément cette approche qui a été suivie pour les interventions successives au Burkina Faso.

Dans ce pays, les interventions menées par Lux-Dev dans le secteur de la formation professionnelle ont évolué sur un grand nombre de thématiques : l'organisation de la politique nationale, les approches, les modes de renforcement des capacités, les formes d'assistance technique, les modalités d'exécution, ainsi que la coordination sectorielle et entre donneurs. Nous sommes ainsi passés d'une approche projet à une approche programme plus exhaustive.

⁶ Ministère des Affaires étrangères, Direction de la Coopération au Développement, Stratégies et Orientations, Éducation : Éducation de Base, Enseignement technique, Formation et Insertion professionnelles, Luxembourg, 2009



Partout où cela a été possible, la modalité d'exécution préconisée a été l'exécution nationale, lorsque les conditions de gestion des finances publiques le permettaient.



Amélioration et diversification de l'offre de formation

La première intervention dans le secteur de l'Éducation au Burkina Faso remonte à 1999 avec un projet qui comportait un volet d'alphabétisation fonctionnelle en milieu rural et un volet de développement rural intégré dans la région des Hauts-Bassins. Il a été suivi par un projet qui était plus directement concentré sur les aspects d'alphabétisation et de formation pour le développement durable dans cette même région des Hauts-Bassins.

Lancé en 2008, le 3^e projet « Appui à la Formation professionnelle élémentaire » constitue le premier projet véritablement dédié à la formation professionnelle. Il vise à mettre en place un dispositif de formation qui permette aux jeunes déscolarisés de 15 à 18 ans de bénéficier d'une formation professionnelle par alternance et d'avoir ainsi de meilleures chances de s'insérer dans la vie active. Ses actions et résultats les plus visibles et tangibles se situent au niveau du développement des programmes et de leur mise en œuvre au niveau local.

Le projet s'est concentré sur l'accroissement de l'accès et la diversification de l'offre de formation, sur l'amélioration de la qualité de la formation dispensée, ainsi que sur le renforcement des structures chargées de la pérennisation du dispositif de formation professionnelle et de l'emploi.

L'intervention a contribué à accroître les capacités d'accueil dans 28 établissements, à travers des appuis dans les domaines de l'acquisition d'équipements et d'outillages ainsi que le financement de la matière d'œuvre. Pour ce qui est de la diversification de l'offre de formation, le projet a appuyé l'ouverture de nouvelles formations dans plusieurs établissements, ainsi que la création d'une nouvelle filière de formation en agriculture/élevage de niveau Certificat de Qualification professionnelle. Il a également contribué à réaliser, en partenariat avec l'Agence française de Développement (AFD), deux

études d'opportunité dans les secteurs du bâtiment et des travaux publics et de l'agroalimentaire, venant ainsi affiner considérablement les analyses des secteurs économiques porteurs, réalisées dans le cadre de l'élaboration du Plan d'Action de l'EFTP. Un accent tout particulier a été mis sur le développement de l'accès des filles et des personnes vulnérables à la formation professionnelle, enregistrant un taux particulièrement élevé des filles parmi les effectifs du dispositif de formation (44 %).

Les manuels de formation ont été revus en fonction de l'approche par compétences; une adaptation locale de la formation duale a été testée, aux côtés de la formation de formateurs et de maîtres artisans. Le fait qu'il y ait deux ministères techniques impliqués dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels a préparé la voie à une meilleure collaboration interministérielle et a ouvert la porte à une collaboration avec les 15 autres ministères ayant un lien avec cette problématique.

Partout où cela a été possible, la modalité d'exécution préconisée a été l'exécution nationale, lorsque les conditions de gestion des finances publiques le permettaient. Dans les autres cas, le projet a fonctionné en régie. Le thème de l'amélioration de la gestion des centres de formation professionnelle a gagné en importance, en lien avec la réflexion en cours et le renforcement de leur autonomie administrative et financière.

Le projet « Appui à la Formation professionnelle élémentaire » a permis de se rendre compte que pour s'attaquer aux problèmes de l'enseignement technique et de la formation professionnelle au niveau local, il est important d'être présent au niveau national, celui des orientations gouvernementales et de la gestion centrale, alors que le projet avait opté pour une approche du bas vers le haut.

Tout en établissant de forts liens de confiance grâce à l'équipe du projet au niveau micro et en montrant que la Coopération luxembourgeoise est un

partenaire valable, pertinent et durable sur la foi de résultats tangibles et du suivi de l'assistance technique, le Bureau de la Coopération luxembourgeoise au Burkina Faso, en tant que chef de file des bailleurs dans le secteur de l'EFTP, a entamé un dialogue politique transparent et fort avec le gouvernement. Ce dialogue a mené à l'élaboration de plusieurs documents stratégiques : le document de politique nationale de l'enseignement technique et de la formation professionnelle en 2008, le schéma directeur en 2009, et le plan d'action pluriannuel en 2010. Pour sa part, le projet a appuyé le Bureau de la Coopération dans tous les aspects techniques, ce qui constitue un excellent exemple de la mise en pratique du deuxième objectif de la Vision 2012.

L'appui à la politique sectorielle

Le nombre élevé de partenaires techniques et financiers et la volonté d'améliorer l'efficacité de l'aide en réduisant les coûts de transaction et en adoptant des approches et des financements communs montrent l'importance que revêtent une bonne coordination de l'aide et un dialogue confiant et ouvert avec le gouvernement sur les politiques sectorielles, le développement institutionnel et le renforcement des capacités.

Ce constat a servi de base pour la formulation, parachevée en 2012, du « Programme d'Appui à la Politique sectorielle d'Enseignement et de Formation techniques et professionnels au Burkina Faso (PAPS/EFTP) ». L'élaboration de ce programme a été relativement longue, en raison du processus participatif qu'elle a suivi, qui visait l'implication de toutes les parties prenantes, y compris les trois partenaires bilatéraux que sont la Coopération autrichienne (ADA), l'Agence française de Développement (AFD) et LuxDev.

Une lettre d'entente, qui avait été signée en 2009 par l'AFD, la GIZ et LuxDev, a joué un rôle essentiel dans l'élaboration lente mais régulière du Programme d'Appui à la Politique sectorielle, tant au niveau du

Siège que sur le terrain. Elle a permis à l'AFD et à LuxDev de progresser de concert en termes de contenu technique, de processus et de procédures dans le secteur de la Formation professionnelle.

Le protocole de financement commun signé en juin 2012 par le gouvernement du Burkina Faso et les trois principaux donneurs précise tous les éléments essentiels à la mise en œuvre du programme, tels que les responsabilités des partenaires, les objectifs du programme, la base légale des documents, l'organisation et la gestion du programme, les procédures de remboursement et de réapprovisionnement des fonds, le suivi et l'évaluation, les audits, les clauses de non conformité, la corruption, la fraude, l'inclusion de nouveaux donneurs, l'arbitrage et les dispositions finales. Ce protocole constitue une véritable avancée, en ligne avec les trois premiers objectifs de la Vision 2012. L'appropriation et la responsabilité nationales se trouvent ainsi considérablement renforcées grâce au Programme d'Appui à la Politique sectorielle.

Les principaux résultats attendus du nouveau programme portent sur le financement de la formation dans les secteurs clés pour le développement économique et l'emploi via le Fonds d'Appui à la Formation professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA), sur l'amélioration de l'adéquation entre les formations offertes et l'emploi et sur les instruments et les ressources humaines pour le pilotage du secteur de l'Enseignement et de la Formation techniques et professionnels à mettre en place au Ministère de la Jeunesse, de la Formation professionnelle et de l'Emploi, au Ministère des Enseignements secondaire et supérieur et au Ministère de l'Éducation nationale et de l'Alphabétisation.

Ce programme répond davantage à une approche du haut vers le bas, complémentaire avec l'organisation du projet antérieur qui fonctionnait du bas vers le haut, cette double approche permettant la prise en compte de tous les points de vue et une meilleure circulation de l'information entre les différents niveaux d'intervention.



L'alignement de tous les donateurs derrière la politique sectorielle et son programme d'appui permet d'éviter les doublons ou les actions contradictoires entre donateurs.



Les résultats sont centrés sur l'appui aux deux principaux acteurs que sont le Fonds d'Appui et le Ministère de la Jeunesse, de la Formation professionnelle et de l'Emploi, afin qu'ils puissent exercer les tâches qui leur incombent. Le renforcement rapide et complet des capacités et le développement institutionnel des deux protagonistes ont été des éléments clés dès le départ. Un audit institutionnel réalisé avant le démarrage du Programme d'Appui à la Politique sectorielle a permis au FAFPA de revoir son manuel de procédures administratives et financières et de recruter du personnel additionnel.

La première mission commune de suivi, regroupant les représentants du gouvernement burkinabè et des donateurs, a eu lieu en novembre 2012.

S'agissant de l'assistance technique fournie par le programme, celle-ci correspond davantage à la facilitation des processus nationaux, plutôt qu'à une assistance technique classique de substitution qui livre directement les produits, services, travaux ou équipements, tel que cela a été le cas dans le projet antérieur. L'accent a été mis sur le développement des capacités; l'approche retenue est de déterminer l'assistance technique en fonction de la demande plutôt que par l'offre. Les besoins spécifiques du pays et du secteur doivent être reflétés dans toutes les actions entreprises, en adéquation avec le contexte politique, socio-économique et institutionnel. Le recours à des unités de gestion de projets parallèles est évité, et l'assistance technique doit rendre compte aux structures nationales plutôt qu'aux seuls bailleurs de fonds. En conséquence, l'harmonisation et l'alignement sur les procédures nationales sont optimisés. La priorité accordée au développement des capacités, y compris durant le processus de formulation, a permis à ce que le Programme d'Appui à la Politique sectorielle débute de fait dès la phase de formulation.

La conception de l'assistance technique prend en compte des alternatives pour réduire le recours à des équipes internationales d'assistance technique

à long terme. Ceci inclut le recours aux ressources nationales et régionales et aux réseaux tels que le Réseau africain des Institutions et Fonds de Formation professionnelle (RAFPRO), l'Organisation internationale du Travail (OIT) et l'Agence internationale de la Francophonie (OIF). Une attention particulière a aussi été portée à l'appui via des « missions perlées », constituées d'une succession de missions de court terme accompagnées d'un support permanent ayant une fonction de coaching, mobilisable à la demande et dans le respect de la programmation de la partie nationale.

Le principal résultat obtenu par le programme à ce stade est sans conteste l'alignement de tous les donateurs derrière la politique sectorielle et son programme d'appui, ce qui permet d'éviter les doublons ou les actions contradictoires entre donateurs. La promulgation de la politique nationale de l'EFTP ne permet plus aux donateurs de financer des projets en dehors du cadre défini. Cependant, maintenir un dialogue permanent avec tous les donateurs est une tâche ardue mais gratifiante qui leur permet de parler d'une seule et même voix.

En ce qui concerne les modalités de l'aide, un accord de fonds commun a été négocié entre les principaux donateurs (Coopération autrichienne, AFD, LuxDev) pour s'aligner le plus possible sur la législation et les procédures nationales.



Témoignage du Directeur général de la Formation professionnelle au Ministère de la Jeunesse, de la Formation professionnelle et de l'Emploi du Burkina Faso

Témoignage sur le PAPS



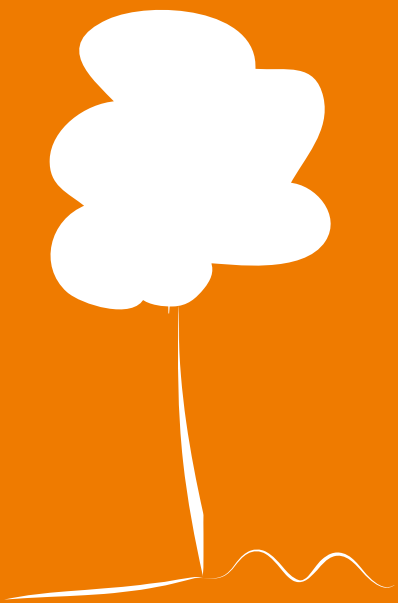
J'ai retiré de l'étape de formulation du programme d'Appui à la Politique Sectorielle d'Enseignement et de Formation techniques et professionnels (PAPS-EFTP), une fierté et une foi en l'avenir de la formation professionnelle au Burkina Faso. La fierté trouve sa source dans la mobilisation et dans le haut degré de participation de l'ensemble des acteurs. Institutionnels, société civile, milieux économiques et chambres consulaires professionnelles, tout le monde y a contribué dans un esprit constructif exemplaire. C'est cette participation active qui fonde ma foi en l'avenir prometteur de la formation professionnelle au Burkina Faso. Le PAPS est une émanation des acteurs de la formation au Burkina Faso qui doivent se sentir engagés dans sa mise en œuvre. Le PAPS est aussi le fruit de la synergie d'action et de la bonne complicité entre et avec les PTF. Cette mobilisation autour du PAPS bénéficie de l'appui politique et gouvernemental au plus haut niveau de l'État. Le Premier Ministre a mentionné l'espoir que fondent les autorités et les populations burkinabè dans ce Programme, aussi bien lors de sa Déclaration de Politique générale le 30 janvier 2013, que dans son Discours sur la Situation de la Nation, le 04 avril 2013, devant les élus du peuple.

Le PAPS est une œuvre nationale qui bénéficie de l'expérience, des conseils et de l'appui des partenaires du Burkina Faso. Prenons tous ensemble le pari d'en faire un levier pour la transformation qualitative et quantitative du paysage de l'EFTP au Burkina Faso.



Ambroise BAKYONON

**Président du Comité de formulation du PAPS-EFTP
DGFP/MJFPE le 30 avril 2013**



Gestion des Ressources naturelles

Le secteur des Ressources naturelles au Burkina Faso : de l'aménagement de deux forêts classées à l'appui au programme forestier national

Le Luxembourg finance des interventions dans le secteur des Ressources naturelles au Burkina Faso depuis 10 ans. Le premier projet a vu le jour en 2002 et était consacré à l'aménagement participatif des Forêts classées de Dindéresso et du Kou. L'objectif était alors de restaurer et préserver le couvert végétal de ces deux forêts par un aménagement participatif et durable. Le projet a réussi à fortement réduire les coupes et les activités de dégradation des ressources forestières. Les habitants de neuf villages et deux secteurs urbains périphériques ont été directement impliqués dans la gestion des deux forêts classées, et des activités alternatives génératrices de revenus ont été mises en place.

Par la suite, de février 2007 à juillet 2012, LuxDev a mis en œuvre un projet d'Appui à la Gestion des Ressources naturelles dans le Bassin de Bobo Dioulasso. Il répondait à la déclinaison territoriale du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté et visait à promouvoir et faciliter une gestion durable et participative des ressources naturelles dans la région des Hauts-Bassins. Son envergure était beaucoup plus importante que celle du projet précédent : il touchait cinq forêts classées représentant une superficie totale de 12 220 ha et couvrait 26 villages, soit une population bénéficiaire estimée à 80 000 personnes.

Le projet s'inscrivait dans le plan d'action national en matière d'environnement et de développement durable et les problématiques environnementales provinciales et locales étaient prises en compte. Les activités mises en œuvre dans le cadre du projet étaient plus larges et plus ambitieuses que celles du projet précédent et s'organisent autour de quatre axes.

Témoignage du Directeur provincial de l'Environnement et du Développement durable du Houet:

Le premier axe était consacré au renforcement des capacités en matière de gestion des ressources naturelles des acteurs déconcentrés, décentralisés non étatiques. Le projet a joué le rôle d'outil de mise en œuvre du Plan de Réforme institutionnelle et juridique pour la Décentralisation dans le Secteur forestier. Il s'agissait d'appuyer les institutions pour qu'elles soient fonctionnelles dans l'exercice de leur mandat en matière de gestion des ressources naturelles : appui institutionnel et définition d'outils réglementaires, appui au plan logistique, formation des acteurs, stratégies de communication, cadres de concertation et ateliers régionaux.

Le deuxième axe concernait la restauration et la gestion participative des forêts classées périurbaines de Bobo Dioulasso et des espaces forestiers limitrophes. Le projet y a joué un rôle pionnier, puisque, depuis la mise en place des aménagements participatifs au Burkina Faso, c'était la première fois qu'un plan d'aménagement passait toutes les étapes du processus d'approbation. Les activités de mise en œuvre des plans d'aménagement et de gestion ont procuré des revenus substantiels aux membres des groupements de gestion forestière à travers la vente du bois et des autres produits exploités.

Le troisième axe visait l'actualisation des plans de gestion des terroirs mis en œuvre par les Conseils villageois de Développement et les communes dans le sous-bassin de Farako-Bâ et les terroirs limitrophes des forêts classées.

Enfin, le quatrième axe portait sur l'engagement d'un processus d'intégration territoriale des forêts classées périurbaines, des zones limitrophes et de la ville de Bobo Dioulasso. La démarche du projet, de nature participative, a permis à de nombreux acteurs de travailler ensemble et de promouvoir la transparence. L'appui aux conseils villageois a favorisé la communication entre les habitants des villages et la remontée d'information au niveau des communes.

Pour l'Administration forestière

“ Le projet BKF/012 a accompli un travail utile dans la gestion forestière et à l'éveil des populations bénéficiaires par la sensibilisation et l'appui à l'élaboration et à l'adoption de plans d'aménagement des quatre forêts classées dans les périphéries de Bobo-Dioulasso.

De notre avis à la Direction provinciale de l'Environnement et du Développement durable du Houet, il est préférable que le projet BKF/019 mette beaucoup plus l'accent sur la consolidation des acquis par un appui au processus d'adoption des deux avant-projets de plans d'aménagement restant ainsi qu'à l'accompagnement de leur mise en œuvre.

À travers les financements, l'expérience du projet BKF/012 en matière de création et d'aménagement des forêts pourrait être étendue aux 12 autres forêts que compte la région des Hauts-Bassins dans les trois provinces de la région. ”

Robert SOME

L'impact attendu à moyen et long terme est que les actions d'aménagement forestier, de reboisement et de conservation des espaces communaux contribueront à maintenir un couvert forestier, voire à l'augmenter, dans un objectif de limitation des effets néfastes du changement climatique.

Appui institutionnel pour la réalisation de l'inventaire forestier national

En parallèle au projet d'appui à la gestion des ressources naturelles dans le bassin de Bobo Dioulasso, la Coopération luxembourgeoise contribue à la réalisation du second inventaire forestier national (IFN2) dans le cadre d'un projet qui se déroule de janvier 2010 à décembre 2013. Son objectif est de renforcer les capacités nationales pour assurer l'inventaire permanent des ressources forestières en vue d'assurer une gestion durable, déconcentrée et décentralisée.

Ce projet s'articule autour de trois résultats : la mise en place d'un dispositif national et déconcentré permettant la production, l'analyse et la diffusion des résultats de l'inventaire. La réalisation, encadrée par la Cellule nationale – Système d'Information forestière, de l'inventaire forestier dont les résultats sont diffusés à travers le dispositif mis en place dans le cadre du premier résultat, et la valorisation des deux premiers résultats par la diffusion et la vulgarisation des produits de l'inventaire avec un appui aux collectivités territoriales pour la bonne utilisation de ces données dans le cadre de leur politique d'aménagement du territoire.

Le projet du deuxième inventaire national offre un appui technique et financier dégressif. À son terme, la Cellule nationale – Système d'Information forestière doit pouvoir fonctionner de manière pleinement autonome. Le projet est conçu comme un espace d'expérimentation de méthodologies en matière d'inventaire des ressources financières et de comptabilité carbone, notamment pour les produits forestiers non ligneux, l'arbre urbain et en matière de gestion de l'information forestière.

L'appui au secteur forestier au niveau national

L'année 2012 a marqué une étape importante avec la formulation et le démarrage d'un véritable programme sectoriel, le « Programme d'Appui au Secteur forestier du Burkina Faso (PASF) ». Ce programme d'une durée de cinq ans est appelé à être cofinancé par plusieurs donateurs, dont les premiers sont le Luxembourg et la Suède, à hauteur de 11 millions EUR chacun. Il s'agit d'un partenariat fort avec le Ministère de l'Environnement et du Développement durable qui reflète la volonté du gouvernement burkinabè d'accompagner la gestion des ressources forestières selon une approche sectorielle cohérente et coordonnée.

Le PASF a été conçu selon une approche globale : l'appui concerne le secteur forestier sur la totalité du territoire national et intègre les dimensions institutionnelles et financières, techniques et opérationnelles.

L'objectif global du PASF est aligné sur celui du sous-programme forêts au sein du Programme national du Secteur rural. Il s'agit de valoriser durablement les ressources forestières et de contribuer au renforcement des bases d'un développement rural durable générateur d'une croissance forte et soutenue en vue de lutter efficacement contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire.

Les modalités de financement et de mise en œuvre constituent également une avancée importante : les ressources extérieures sont mobilisées à travers un panier commun logé à la banque centrale. Trois modalités de mise en œuvre sont privilégiées : en premier lieu les dispositifs et procédures du Ministère de l'Environnement, pour les activités en rapport avec le renforcement des capacités, sur la base d'un plan de travail annuel. Le fonds d'intervention pour l'environnement constitue la deuxième modalité. Cet outil financier prévu par le Code de l'Environnement sera mis en place au cours de la 1^{re} année de l'appui. Les dispositifs et

Témoignage du Président du Conseil Villageois de Développement de Farakobâ

Au nom de l'Union de Gestion Conservatoire des Eaux et des Sols du sous-bassin de Farakobâ (UGESFA) :



La dégradation du sous-bassin versant de Farakobâ était un réel fléau pour nous, habitants des villages concernés, car elle compromettait notre support de production que sont la terre et les ressources naturelles.

L'intervention du projet BKF/012 nous a permis de bénéficier d'un renforcement de nos capacités en matière de gestion conservatoire des eaux et des sols, et de nos capacités organisationnelles.

Aujourd'hui nous disposons de beaucoup d'atouts pour restaurer le sous-bassin. Dans la mise en œuvre du projet BKF/019 qui se profile, nous souhaiterions qu'un accent soit davantage mis sur notre équipement et notre accompagnement à démultiplier les expériences vécues dans tout le bassin versant du Kou. La tenue d'une table ronde aiderait à mieux canaliser les efforts des partenaires techniques et financiers vers une meilleure prise en charge des activités qui viendront à être engagées.



Daouda OUATTARA
Président CVD de Farakobâ



les procédures des partenaires techniques et financiers, qui concernent exclusivement la mobilisation de l'expertise technique internationale et les frais d'accompagnement, représentent la troisième modalité. Il est prévu qu'un unique partenaire soit mandaté par les autres parties pour gérer cette composante.

La démarche retenue pour la réalisation du Programme d'Appui au Secteur forestier est progressive: une première phase de trois ans doit permettre le renforcement des capacités de gestion des services centraux et déconcentrés du Ministère de l'Environnement et des autres acteurs sectoriels. Elle fera l'objet d'une évaluation externe indépendante pour vérifier si les résultats prévus ont été obtenus et si l'éligibilité à l'appui budgétaire sectoriel du Ministère de l'Environnement est améliorée. En fonction des résultats de l'évaluation, le dispositif de gestion pourra ensuite évoluer vers une plus grande responsabilisation de la partie nationale ou restera inchangé si les progrès sont jugés insuffisants.

De la Vision 2012 à la Vision 2020

De la Vision 2012 à la Vision 2020

L'évolution des interventions confiées à LuxDev dans les secteurs de la Santé, de l'Eau et de l'Assainissement, de l'Enseignement et la Formation techniques et professionnels, de la Gestion des Ressources naturelles met en lumière plusieurs lignes fortes qui répondent aux objectifs énoncés par l'Agence dans sa Vision 2012.

La fiabilité, l'efficacité et la durabilité des interventions ont été renforcées par le passage de l'approche projet à l'approche sectorielle. Nous avons vu que dans l'ensemble des secteurs, la Coopération luxembourgeoise est progressivement passée de la mise en œuvre de projets localisés, autonomes, souvent centrés sur la réalisation d'infrastructures physiques, à des appuis plus globaux aux politiques sectorielles au niveau national. Cette évolution ne s'est pas faite du jour au lendemain et elle n'atteint pas le même degré d'avancement dans tous les pays ni dans tous les secteurs. Elle est clairement plus rapide lorsque les pays partenaires disposent d'une véritable stratégie sectorielle. C'est notamment le cas dans le secteur de la Santé au Nicaragua, un secteur qui a traditionnellement bénéficié d'une forte présence des donateurs. Dans les secteurs où les stratégies nationales ne sont pas encore totalement élaborées, la Coopération luxembourgeoise a néanmoins pris l'option de s'orienter vers l'approche programme pour précisément appuyer l'élaboration de la stratégie sectorielle et contribuer à sa mise en œuvre, à l'exemple du secteur de l'Eau et de l'Assainissement au Cap-Vert. Il est à noter que le fait d'être intervenue pendant de longues années dans des projets au niveau local permet à la Coopération luxembourgeoise de faire valoir cette expérience de terrain dans le dialogue sectoriel et lui confère légitimité et crédibilité. Cette double vision, locale et stratégique, constitue un atout important dans le dialogue avec les autorités nationales et les partenaires techniques et financiers.

L'évolution des approches a entraîné un changement des modalités d'exécution. L'agence est passée d'une exécution directe des activités (dite « en régie ») par les projets à des formes plus ou moins avancées et intégrées d'exécution nationale. Les unités de gestion de projet tendent à disparaître, conformément aux recommandations internationales. Le champ de l'exécution nationale évolue rapidement : dans un premier temps elle représentait un élément réduit du mix de modalités de mise en œuvre, au côté de l'exécution en régie. Les premiers Accords de Partenariat opérationnels cantonnaient l'exécution nationale à certaines activités précisément identifiées et délimitaient strictement les responsabilités déléguées aux partenaires nationaux, avec des transferts financiers restreints. Progressivement, le champ de l'exécution nationale s'est élargi et les montants des Accords de Partenariat opérationnels (APO - p. 19) ont augmenté, à telle enseigne que dans le cas de la santé au Nicaragua, LuxDev a signé un APO unique avec le Ministère de la Santé, qui couvre l'ensemble des activités du programme, à l'exception de l'assistance technique, du suivi-évaluation et de l'audit. Dans certains cas, les transferts financiers correspondent à des contributions à des fonds communs sectoriels entièrement gérés par la partie nationale.

Les nouvelles approches et modalités d'exécution ont modifié le rôle et la place de l'assistance technique au sein des projets et programmes. Il ne s'agit plus de faire soi-même, mais de conseiller, de former, de guider. L'assistance technique vient surtout développer et renforcer les capacités des institutions partenaires. Elle doit apporter une valeur ajoutée, faite de connaissances, de compétences et de savoir faire. L'aptitude à transmettre ces éléments est essentielle. La forme de l'assistance technique évolue de la même manière : on est passé du conseiller technique principal en poste pour toute la durée du projet à des formes plus souples, avec certes la présence régulière d'un assistant technique pour assurer la cohérence, la continuité



Académie d'été: Vision 2020

et la qualité de l'intervention, combinée à des prestations plus courtes, spécifiques, répondant à des besoins précis et pouvant être effectuées par des experts nationaux ou régionaux. L'assistance technique peut aussi être amenée à jouer un rôle de conseil auprès de la Coopération luxembourgeoise notamment sur les aspects techniques dans le cadre du dialogue sectoriel, et d'alerte en cas de difficultés dans le cadre de l'exécution nationale.

La notion de partenariat, correspondant de l'objectif 3 de la Vision 2012, s'est considérablement renforcée. LuxDev a établi des partenariats avec des organisations non gouvernementales, avec les agences de développement bilatérales (France, Autriche, Espagne et Belgique notamment) et multilatérales (Union européenne et agences des Nations unies). L'Agence fait aussi partie de plusieurs réseaux, tels que le Réseau européen des Praticiens du Développement, EUNIDA, Learn4Dev et le Réseau des communicateurs de l'OCDE (DEVCOM).

Au cours des dernières années, LuxDev s'est aussi attachée à prendre en compte de façon concrète les thématiques transversales Genre, Gouvernance, Environnement et Changement climatique. Un expert a été nommé au Siègre de l'Agence pour chacune des trois thématiques. Les nouvelles interventions prennent désormais systématiquement en compte ces trois thématiques dès le stade de la formulation et des actions spécifiques sont incluses dans les documents de programme.

Les évolutions que nous venons de retracer ont conduit LuxDev à modifier, adapter et perfectionner ses processus internes. Nous sommes passés d'une agence d'exécution à une agence de développement. Les compétences requises ne sont plus les mêmes. Pour ne citer qu'un exemple, la mise en place des Accords de Partenariat opérationnels a suivi un processus itératif dont l'évolution n'est pas achevée et dont la complexité ne cesse de croître; la gestion des risques est devenue primordiale, de

même que le suivi et le contrôle des opérations. La fonction ressources humaines est également au cœur de l'évolution, les compétences requises ayant fortement changé, tant en interne que dans le cadre des interventions. Le processus qualité, lancé dès 2004 a, à cet égard, joué un rôle essentiel en structurant les processus de l'Agence tout en permettant leur évolution et leur adaptation. De fait, la capacité de prévoir les évolutions futures et de s'y préparer est primordiale.

Consciente de ce défi, LuxDev a élaboré la Vision 2020 qui va guider les actions de l'Agence pour les sept prochaines années. L'Agence a également identifié 16 objectifs opérationnels qui contribueront à rendre la Vision 2020 effective et qui seront progressivement mis en œuvre sur le terrain.

Les quatre axes de la Vision 2020 :

- nous sommes un partenaire fiable et efficace pour la concrétisation des engagements de la Coopération luxembourgeoise;
- nous sommes proches des réalités du terrain, opérationnels et flexibles en respect de nos valeurs. Cela nous permet de nous mettre au service de multiples mandants;
- nous nous engageons avec nos partenaires sur les résultats en termes de développement durable et inclusif, par le renforcement des capacités;
- nous investissons dans le développement de nos compétences et dans la capitalisation de nos connaissances et de nos expériences.



LuxDev is a member of



L u x e m b o u r g ' s
m u l t i - s t a k e h o l d e r
m i c r o f i n a n c e
p l a t f o r m f o r
F a c i l i t a t i o n ,
S t i m u l a t i o n a n d
I n n o v a t i o n .

14 members from
private, public sector
and civil society.

www.lrtm.lu



Afrique



Burkina Faso



IDH: 183 / 187
 Capitale: Ouagadougou
 Population: 17,8 millions
 Superficie: 274 200 km²
 Taux d'alphabétisation: 22 %
 Espérance de vie à la naissance: 54 ans
 Taux d'accroissement de la population: 3,07 %

BKF/011 Formation professionnelle élémentaire au Burkina Faso



durée: 2007 - 2013 budget total: 5 000 000
 déboursés 2012: 845 602

BKF/014 Alphabétisation et Formation pour le Développement durable dans la Région des Hauts-Bassins – Phase III



durée: 2009 - 2013 budget total: 3 000 000
 déboursés 2012: 346 339

BKF/015 Second Inventaire forestier national



durée: 2010 - 2014 budget total: 4 000 000
 déboursés 2012: 1 109 901

BKF/016 Programme national des Plates-formes multifonctionnelles



durée: 2010 - 2015 budget total: 12 000 000
 déboursés 2012: 2 521 325

BKF/017 Appui à la Diffusion du Zébu Awazak



durée: 2010 - 2015 budget total: 6 000 000
 déboursés 2012: 913 040



BKF/018



Programme d'Appui à la Mise en Oeuvre de la Politique nationale d'Enseignement et de Formation technique et professionnelle au Burkina Faso

durée : **2012 - 2017** budget total : **10 000 000**
 déboursés 2012 : **462 422**

BKF/019



Appui à la Mise en Oeuvre du Programme national de Gestion des Ressources forestières

durée : **2012 - 2017** budget total : **11 000 000**
 déboursés 2012 : **77 682**

BKF/020

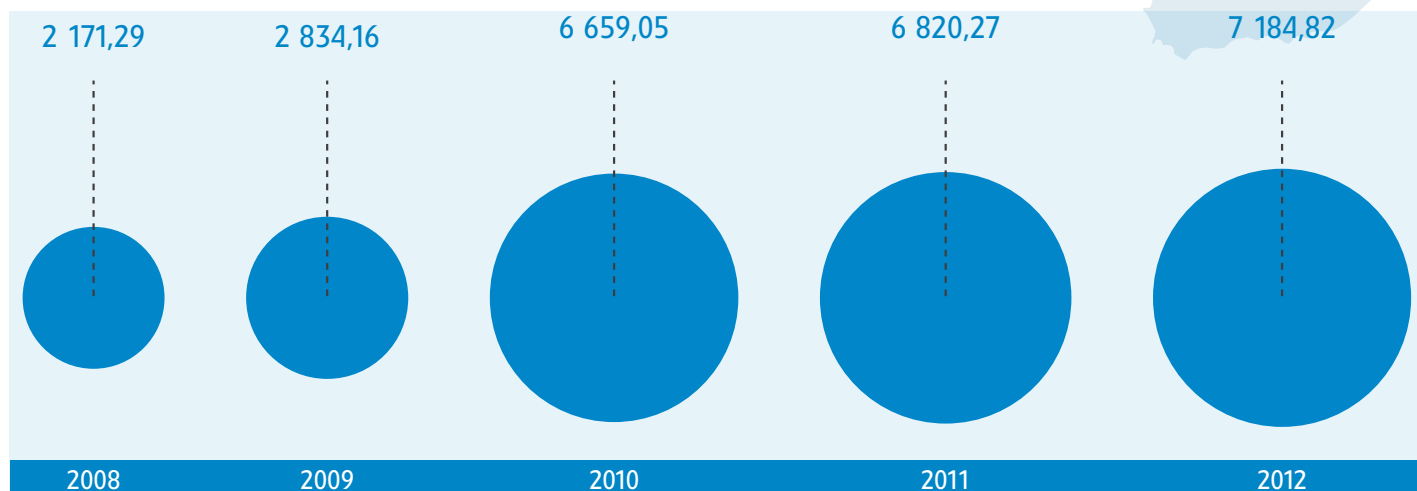
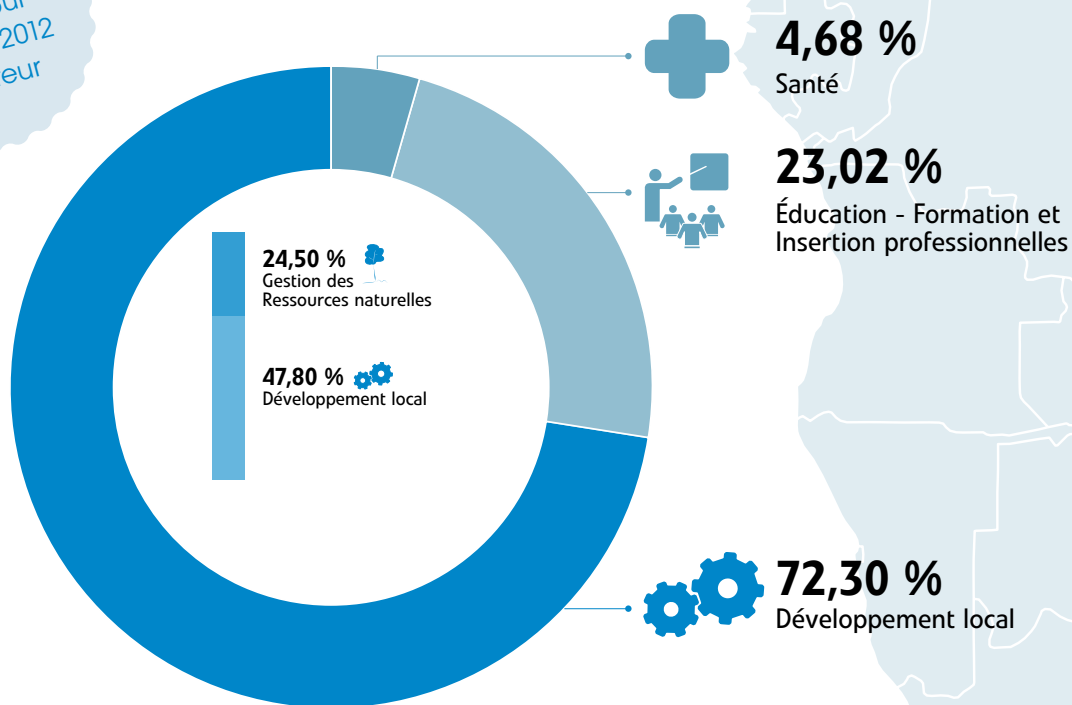


Appui au Programme national de Transfusion sanguine au Burkina Faso

durée : **2012 - 2016** budget total : **7 500 000**
 déboursés 2012 : **336 171**

Burkina Faso

Distribution
des débours-
sements 2012
par secteur



Évolution des activités au Burkina Faso (en millier EUR)



Cap-Vert



IDH: 132 / 187
 Capitale: Praia
 Population: 0,5 million
 Superficie: 4 033 km²
 Taux d'alphabétisation: 84 %
 Espérance de vie à la naissance: 71 ans
 Taux d'accroissement de la population: 1,428 %

CVE/056 ⌘ Appui au Plan de Développement de la Région sanitaire Santiago Nord



durée: 2004 - 2014 budget total: 10 948 000
 déboursés 2012: 97 803

CVE/059 ⌘ École d'Hôtellerie et de Tourisme du Cap-Vert (EHTCV)



durée: 2006 - 2014 budget total: 12 412 300
 déboursés 2012: 1 311 930

CVE/071 ⌘ Appui au Programme national d'Emploi et de Formation professionnelle



durée: 2008 - 2014 budget total: 17 469 716
 déboursés 2012: 4 571 184

CVE/075 ⌘ Appui à la Mise en Oeuvre du Programme national de Santé scolaire - Phase III



durée: 2010 - 2014 budget total: 3 200 000
 déboursés 2012: 775 746

CVE/076 ⌘ Construction et Équipement d'un Lycée à Ponta Verde (Fogo)



durée: 2009 - 2013 budget total: 4 500 000
 déboursés 2012: 1 158 287



CVE/077 ⌘ Appui au Programme national Éducation, Formation professionnelle, Emploi



durée: **formulation** budget total: **5 000 000**
déboursés 2012: **532 355**

CVE/078 ⌘ Appui au Plan d'Action national pour la Gestion intégrée des Ressources hydriques



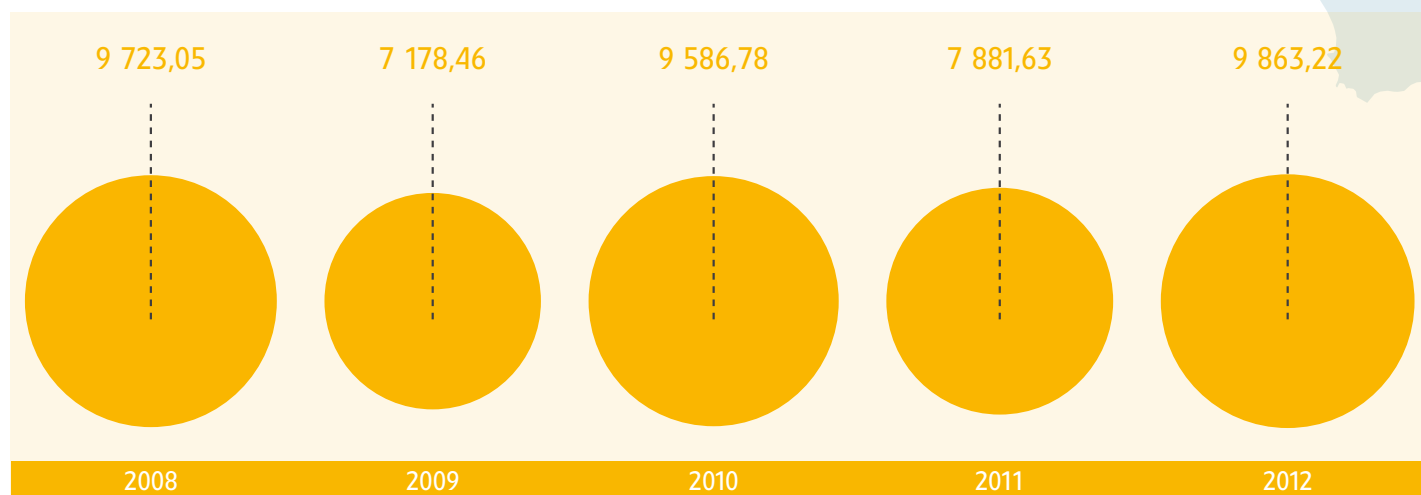
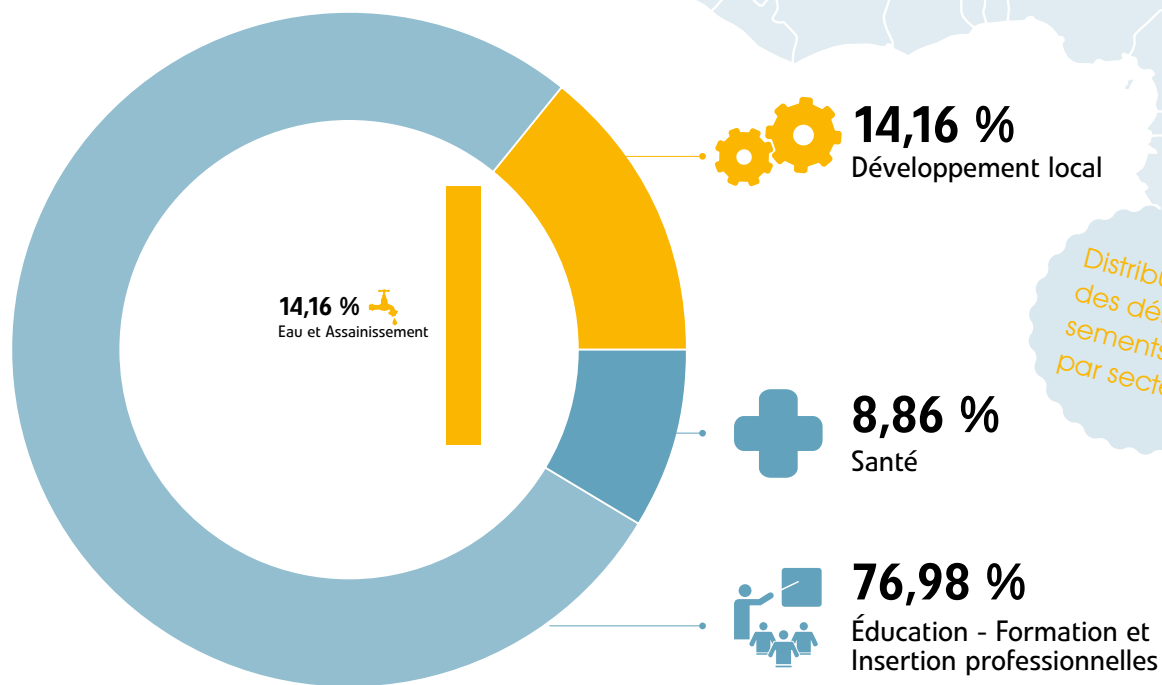
durée: **2012 - 2016** budget total: **12 320 000**
déboursés 2012: **788 362**

CVE/080 ⌘ Coopération triangulaire Luxembourg - Cap-Vert - São Tome & Principe



durée: **formulation** budget total: **800 000**
déboursés 2012: **18 800**

Cap-Vert



Évolution des activités au Cap-Vert (en millier EUR)



Mali

IDH: 182 / 187
 Capitale: Bamako
 Population: 16 millions
 Superficie: 1 240 192 km²
 Taux d'alphabétisation: 28 %
 Espérance de vie à la naissance: 53 ans
 Taux d'accroissement de la population: 3,02 %

MLI/015 ⌘ Manuscrits de Tombouctou 2009 - 2014



durée: 2009 - 2014 budget total: **4 000 000**
 déboursés 2012: **260 393**

MLI/016 ⌘ Programme d'Appui à la Santé de Base



durée: 2008 - 2013 budget total: **7 182 700**
 déboursés 2012: **2 176 069**

MLI/017 ⌘ Accès à l'Eau potable, à l'Assainissement de Base et à l'Aménagement urbain dans la Zone de Concentration Sud du PIC II



durée: 2008 - 2013 budget total: **12 268 300**
 déboursés 2012: **2 757 788**

MLI/018 ⌘ Programme de Sécurité alimentaire



durée: 2008 - 2013 budget total: **3 259 200**
 déboursés 2012: **805 131**

MLI/019 ⌘ Programme d'Appui à la Formation et à l'Insertion professionnelles



durée: 2008 - 2013 budget total: **13 657 700**
 déboursés 2012: **2 673 621**

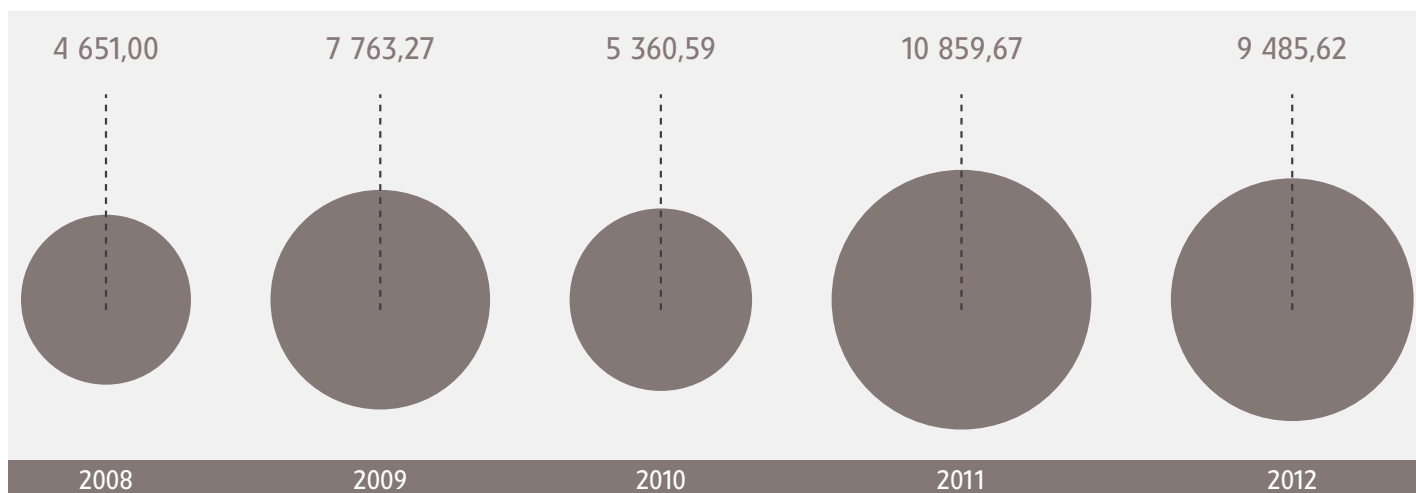
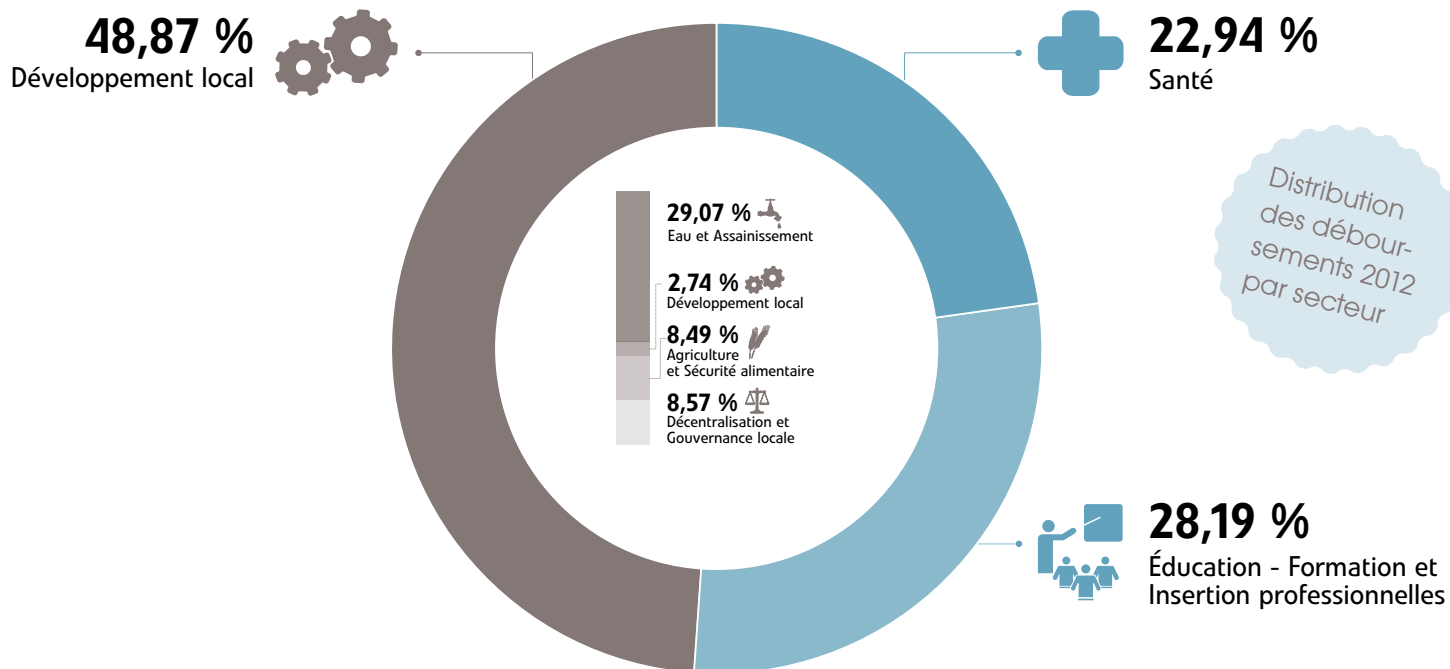
MLI/020 ⌘ Composante d'Accompagnement des Programmes du PIC II



durée: 2008 - 2013 budget total: **6 832 100**
 déboursés 2012: **812 620**



© 2009 SIP / Charles Caratini



Évolution des activités au Mali (en millier EUR)

Niger

IDH: 186 / 187
 Capitale: Niamey
 Population: 17 millions
 Superficie: 1 267 000 km²
 Taux d'alphabétisation: 29%
 Espérance de vie à la naissance: 54 ans
 Taux d'accroissement de la population: 3,36%

NIG/017 Appui au Programme national de Formation professionnelle et technique et d'Insertion des Jeunes sortants



durée: **2011 - 2016**
 budget total: **22 900 000**
 déboursés 2012: **1 449 834**

NIG/018 Programme d'Appui au Développement agricole durable dans la Région de Dosso



durée: **2011 - 2016**
 budget total: **11 500 000**
 déboursés 2012: **892 530**

NIG/019 Appui à la Mise en Oeuvre du Programme décennal de Développement de l'Éducation dans la Région de Dosso



durée: **2011 - 2016**
 budget total: **11 500 000**
 déboursés 2012: **737 169**

NIG/719 Programme d'Appui de la Coopération suisse à la Qualité de l'Éducation de Base 1 formelle au Niger (Région de Dosso)

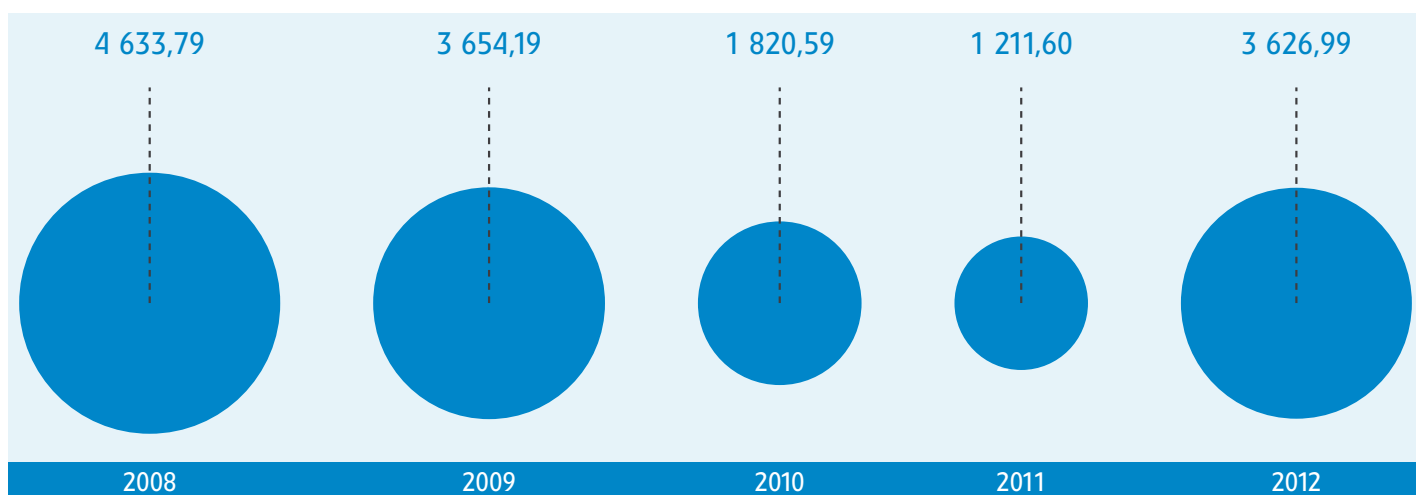
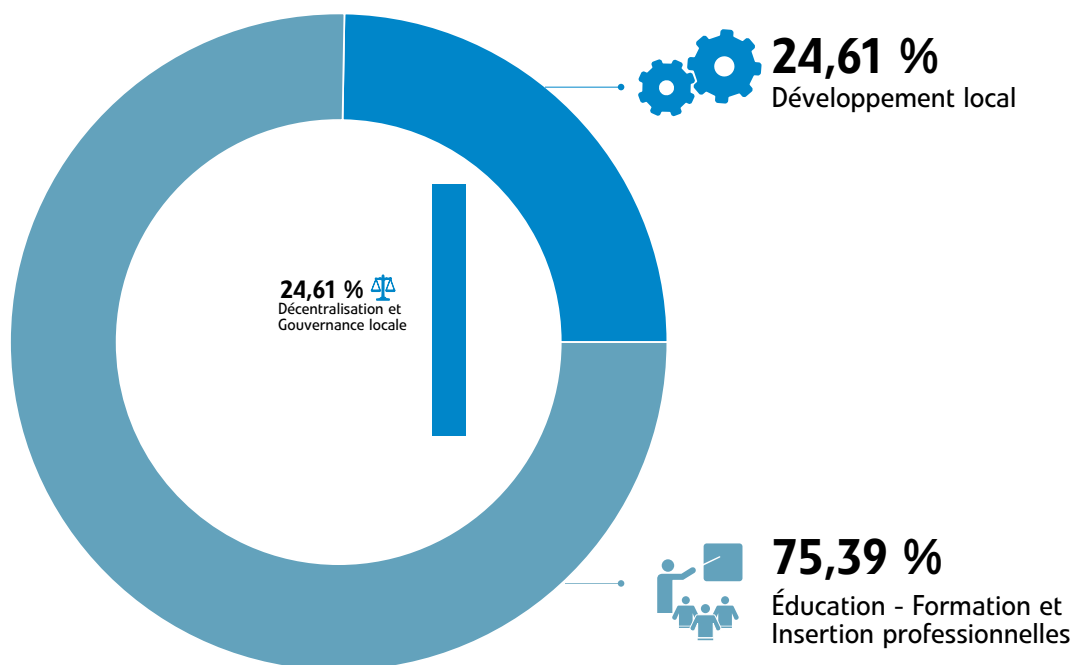
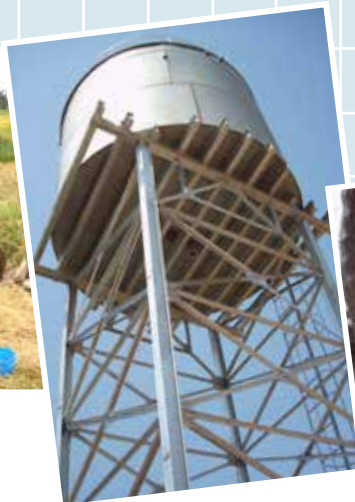


durée: **2012 - 2014**
 budget total: **1 382 451**
 déboursés 2012: **431 045**

NIG/817 Programme Formation professionnelle



durée: **2012 - 2015**
 budget total: **3 500 000**
 déboursés 2012: **116 408**



Évolution des activités au Niger (en millier EUR)

Rwanda

IDH: 167 / 187

Capitale: Kigali

Population: 12 millions

Superficie: 26 338 km²

Taux d'alphabétisation: 71%

Espérance de vie à la naissance: 58 ans

Taux d'accroissement de la population: 2,751%

RWA/022 ⌘ Développement de l'Économie rurale de Bugesera



durée: **2004 - 2012**

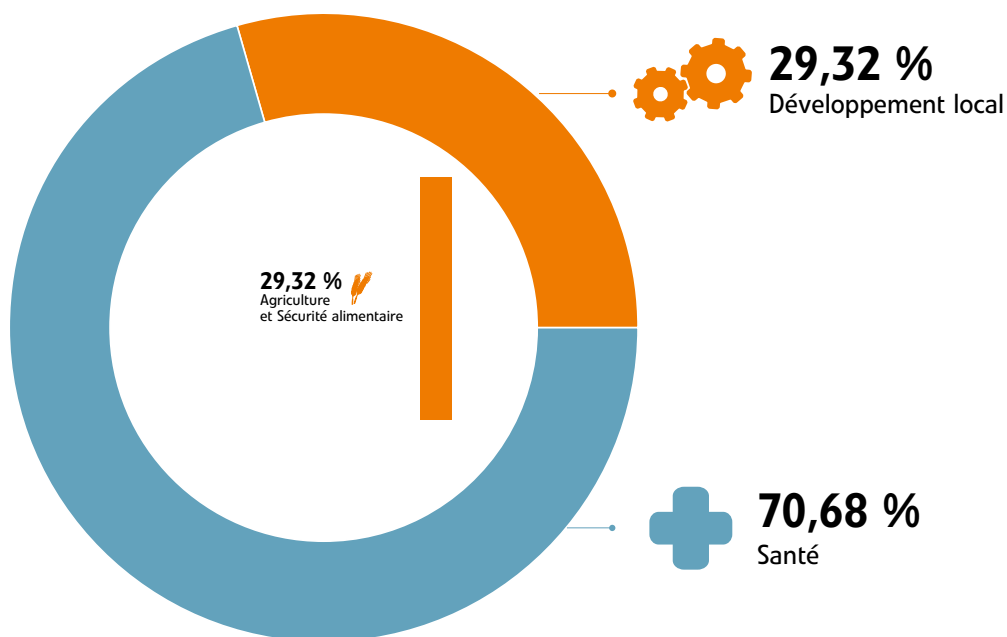
budget total: **9 430 000**
déboursés 2012: **604 137**

RWA/023 ⌘ Appui à la Mise en Oeuvre du Plan stratégique du Secteur de la Santé
2009 - 2012

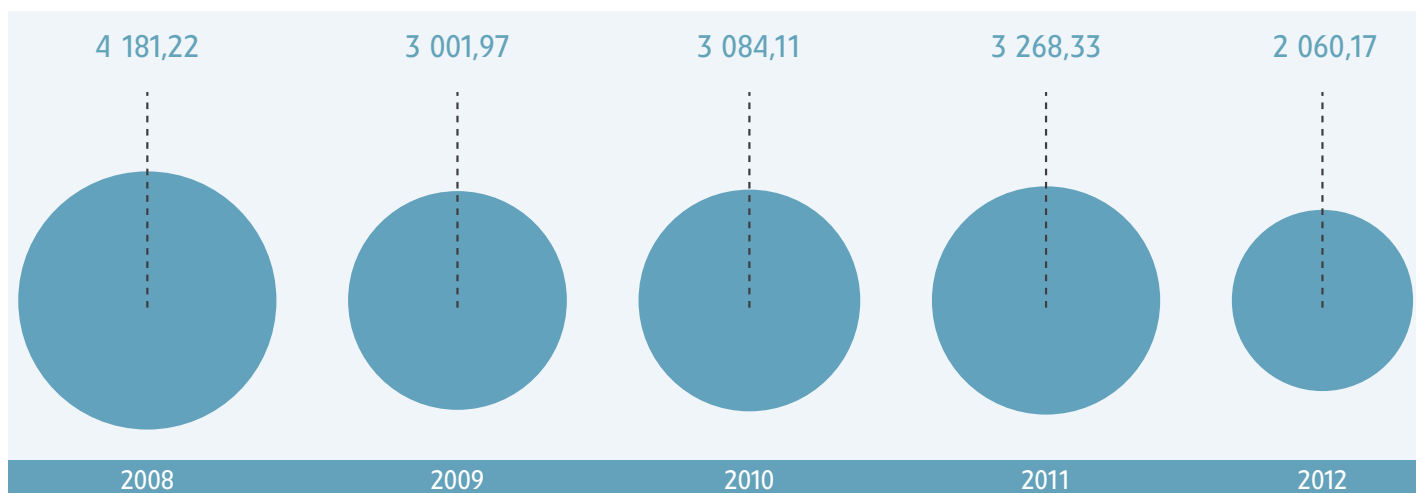


durée: **2010 - 2013**

budget total: **6 550 000**
déboursés 2012: **1 456 032**



*Distribution
des débours-
sements 2012
par secteur*



Évolution des activités au Rwanda (en millier EUR)

Sénégal



IDH: 154 / 187
 Capitale: Dakar
 Population: 13,3 millions
 Superficie: 196 722 km²
 Taux d'alphabétisation: 39 %
 Espérance de vie à la naissance: 60 ans
 Taux d'accroissement de la population: 2,532 %

SEN/023 ⌘ Composante d'Accompagnement du PIC III 2008-2012



durée: 2008 - 2012 budget total: **4 669 000**
 déboursés 2012: **777 413**

SEN/024 ⌘ Formation technique et professionnelle et Insertion professionnelle 2008-2012



durée: 2008 - 2012 budget total: **14 192 000**
 déboursés 2012: **4 556 005**

SEN/025 ⌘ Programme de Santé de Base



durée: 2008 - 2012 budget total: **11 390 000**
 déboursés 2012: **1 679 227**

SEN/026 ⌘ Programme d'Accès à l'Eau potable et à l'Assainissement dans les Zones rurales des Régions de Thiès et de Louga 2008-2012



durée: 2008 - 2012 budget total: **14 148 000**
 déboursés 2012: **2 526 957**

SEN/027 ⌘ Programme d'Appui à la Santé de Base du PIC III



durée: **formulation** budget total: **13 700 000**
 déboursés 2012: **82 503**



SEN/028 ⌘ Programme de Formation et d'Insertion professionnelles du PIC III



durée : **formulation** budget total : **17 400 000**
déboursés 2012 : **90 966**

SEN/029 ⌘ Programme de Décentralisation et d'Éducation citoyenne du PIC III



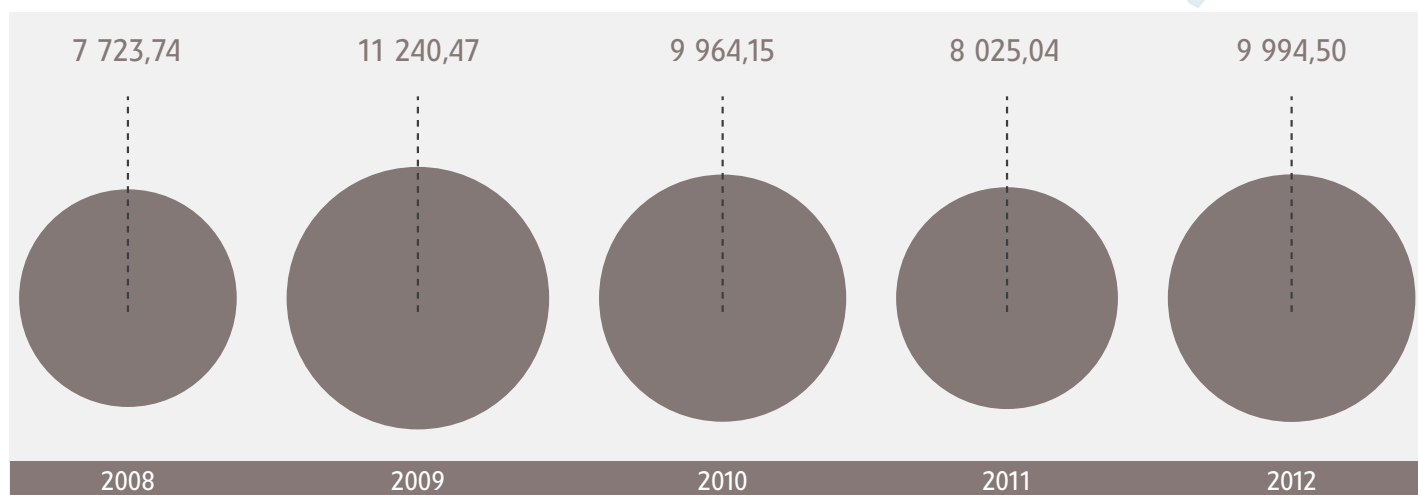
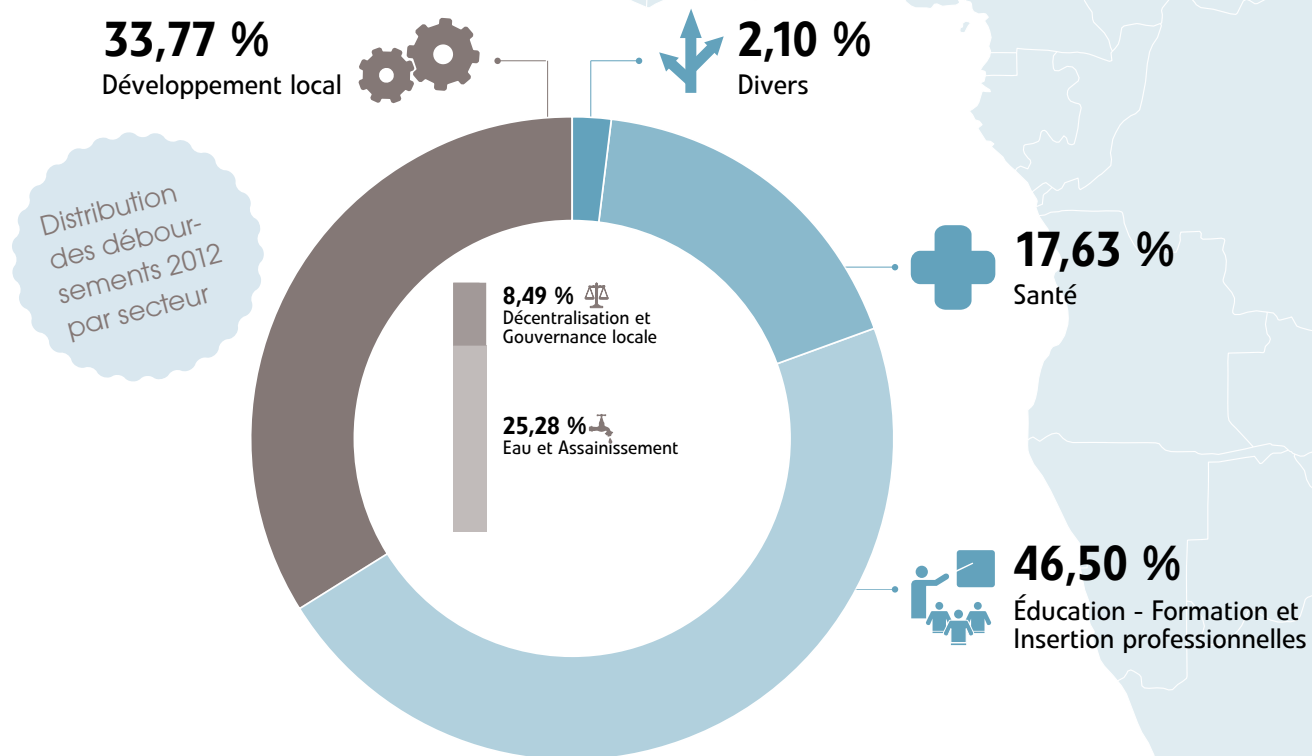
durée : **formulation** budget total : **8 000 000**
déboursés 2012 : **71 402**

SEN/030 ⌘ Appui à l'Exécution nationale du PIC III



durée : **formulation** budget total : **6 450 000**
déboursés 2012 : **210 029**

Sénégal



Évolution des activités au Sénégal (en millier EUR)



Afrique régionale

AFR/017 ⓘ Promotion de Secteurs financiers inclusifs dans la Zone UEMOA



durée : **2008 - 2013** budget total : **18 825 000**
débourrés 2012 : **782 145**

AFR/019 ⓘ Télémédecine et Télésanté pour l'Afrique sub-saharienne (eHSA)

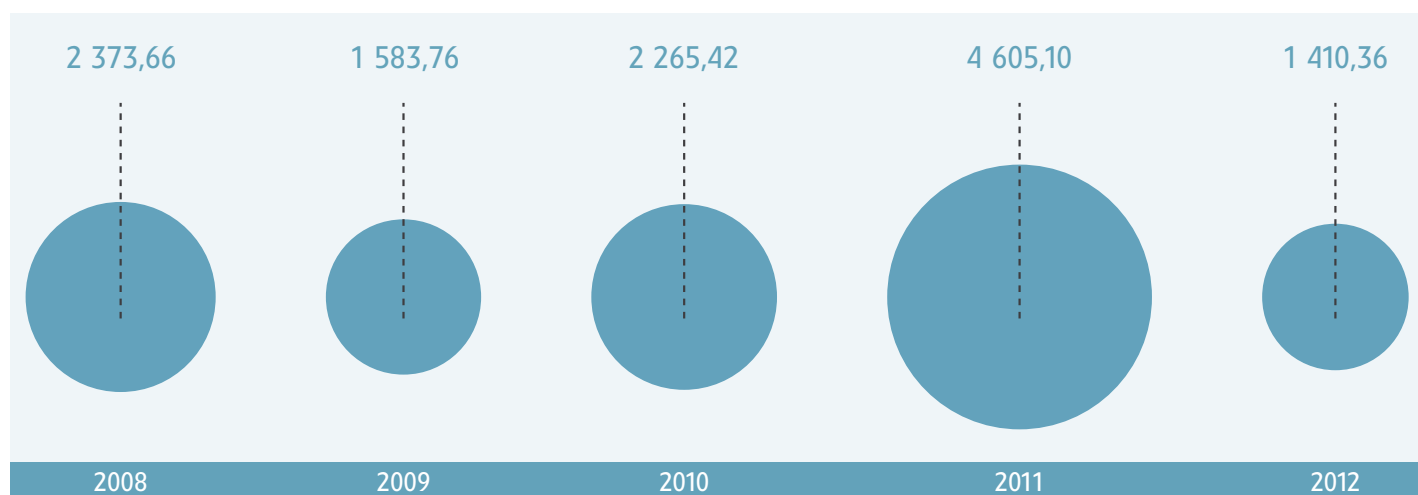
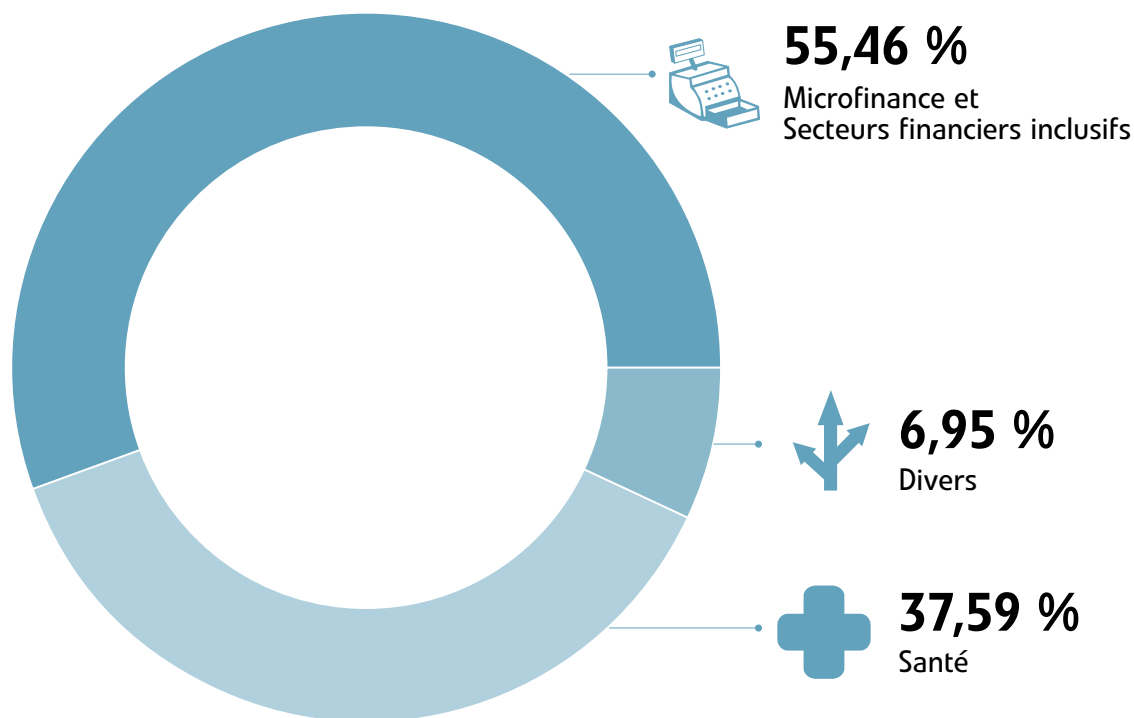


durée : **2011 - 2015** budget total : **170 000**
débourrés 2012 : **50 003**

AFR/020 ⓘ African Internet Exchange System (AXIS)



durée : **2011 - 2014** budget total : **300 000**
débourrés 2012 : **81 528**



Évolution des activités en Afrique régionale (en millier EUR)





Amérique latine

El Salvador

IDH: 107 / 187

Capitale: San Salvador

Population: 6,1 millions

Superficie: 21 041 km²

Taux d'alphabétisation: 81 %

Espérance de vie à la naissance: 74 ans

Taux d'accroissement de la population: 0,303 %

SVD/021 ⌘ Programme d'Appui au Réseau solidaire



durée: 2007 - 2012 budget total: 19 000 000
débourrés 2012: 1 421 034

SVD/022 ⌘ Appui aux Communautés solidaires du Salvador

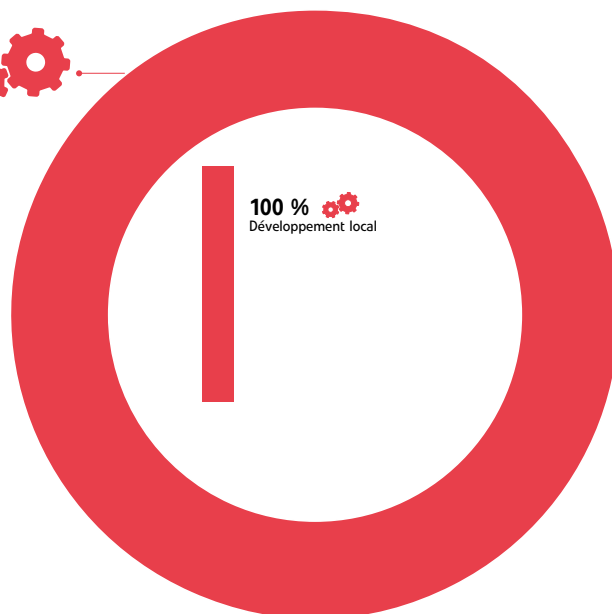


durée: 2012 - 2015 budget total: 12 000 000
débourrés 2012: 3 025 854

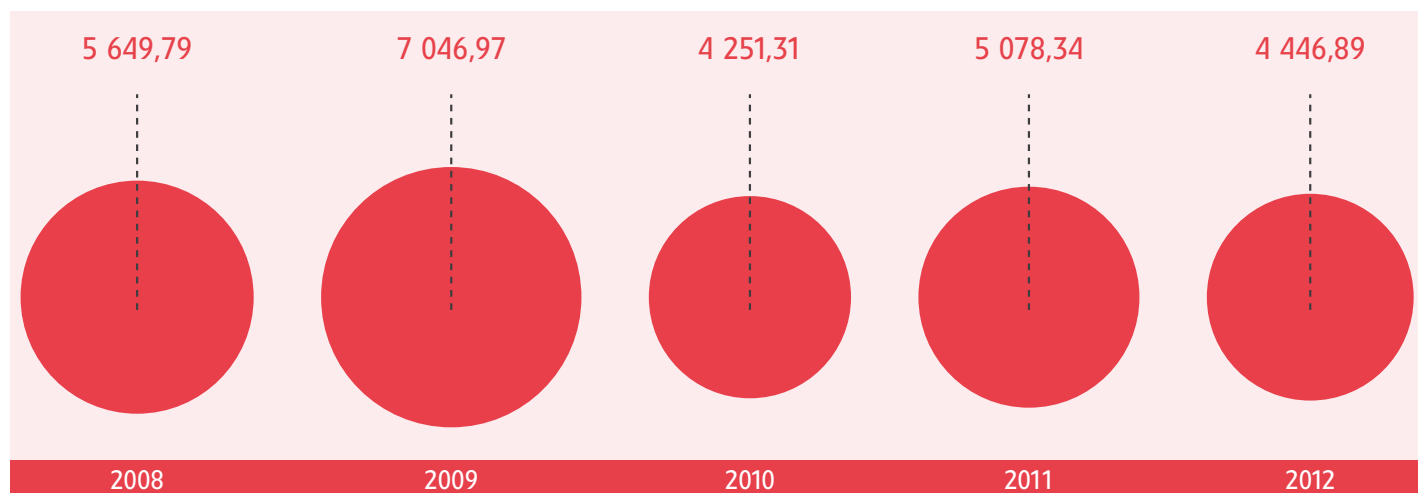


100 %

Développement local



*Distribution
des débours-
sements 2012
par secteur*



Évolution des activités au Salvador (en millier EUR)

Nicaragua

IDH: 129 / 187

Capitale: Managua

Population: 5,8 millions

Superficie: 130 370 km²

Taux d'alphabétisation: 68%

Espérance de vie à la naissance: 72 ans

Taux d'accroissement de la population: 1,067%

NIC/018 : Appui à la Formation en Hôtellerie et Tourisme – Phase II



durée: 2006 - 2013 budget total: 4 884 380
déboursés 2012: 819 609

NIC/023 : Amélioration des Compétences professionnelles et techniques au Niveau national



durée: 2010 - 2014 budget total: 5 000 000
déboursés 2012: 1 424 318

NIC/024 : Route du Café – Phase II



durée: 2011 - 2015 budget total: 6 000 000
déboursés 2012: 1 145 368

NIC/025 : Appui intégré au Secteur de la Santé



durée: 2012 - 2014 budget total: 10 000 000
déboursés 2012: 679 641

NIC/026 : Casa Luxemburgo à Pochomil



durée: formulation budget total: 4 000 000
déboursés 2012: -

NIC/824 : Routes des Villes coloniales et des Volcans



durée: 2012 - 2016 budget total: 6 880 000
déboursés 2012: 353 869



43,20 %

Développement local



17,73 %

Santé

26,22 % 
Développement local

16,98 % 
Eau et Assainissement

*Distribution
des déboursés 2012
par secteur*



39,07 %

Éducation - Formation et
Insertion professionnelles

8 154,95

5 961,49

5 321,98

7 213,09

5 743,95

2008

2009

2010

2011

2012

Évolution des activités au Nicaragua (en millier EUR)





Mongolie

Laos

Vietnam

Asie

Laos

IDH: 138 / 187
 Capitale: Vientiane
 Population: 6,7 millions
 Superficie: 236 800 km²
 Taux d'alphabétisation: 73%
 Espérance de vie à la naissance: 63 ans
 Taux d'accroissement de la population: 1,655%

LAO/017 : Programme d'Appui aux Initiatives de Santé



durée: 2008 - 2013 budget total: 16 750 000
 déboursés 2012: 3 677 490

LAO/020 : Appui au Développement des Ressources humaines en Hôtellerie et Tourisme



durée: 2008 - 2013 budget total: 9 325 000
 déboursés 2012: 903 897

LAO/021 : Développement intégré à Bolikhamxay



durée: 2009 - 2014 budget total: 6 000 000
 déboursés 2012: 1 727 891

LAO/023 : Renforcer la Primauté et l'État de Droit au Laos par un Enseignement universitaire juridique de Qualité



durée: 2010 - 2014 budget total: 5 000 000
 déboursés 2012: 1 315 843



LAO/024 ⌘ Projet de Développement local dans la Province de Khammouane



durée : **formulation** budget total : **5 000 000**
déboursés 2012 : **66 103**

LAO/025 ⌘ Appui au Programme national de Sécurité sanguine



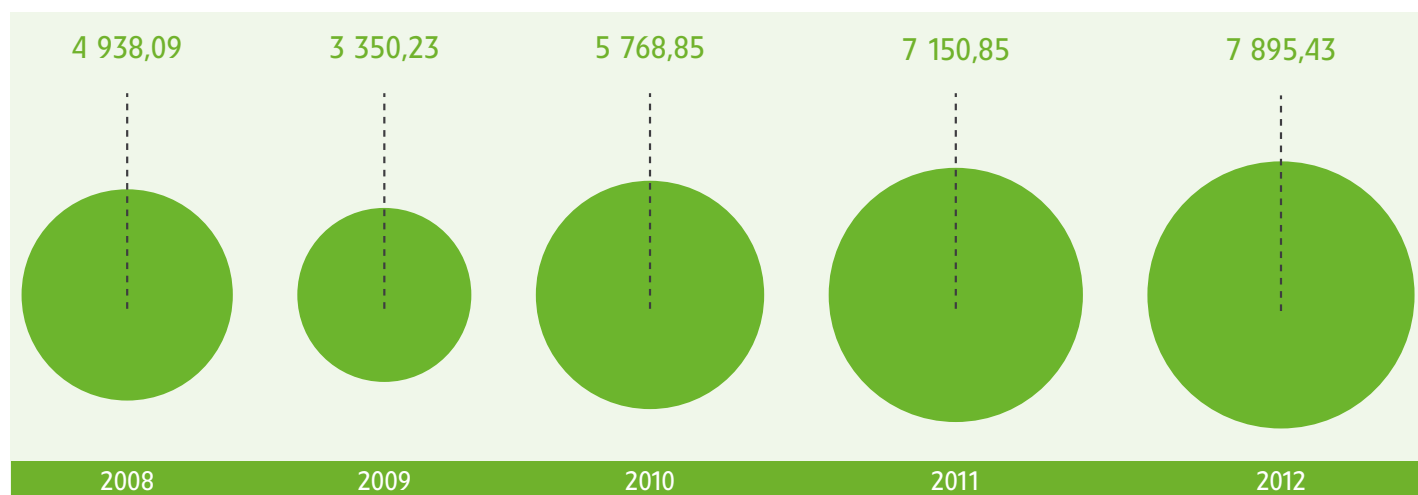
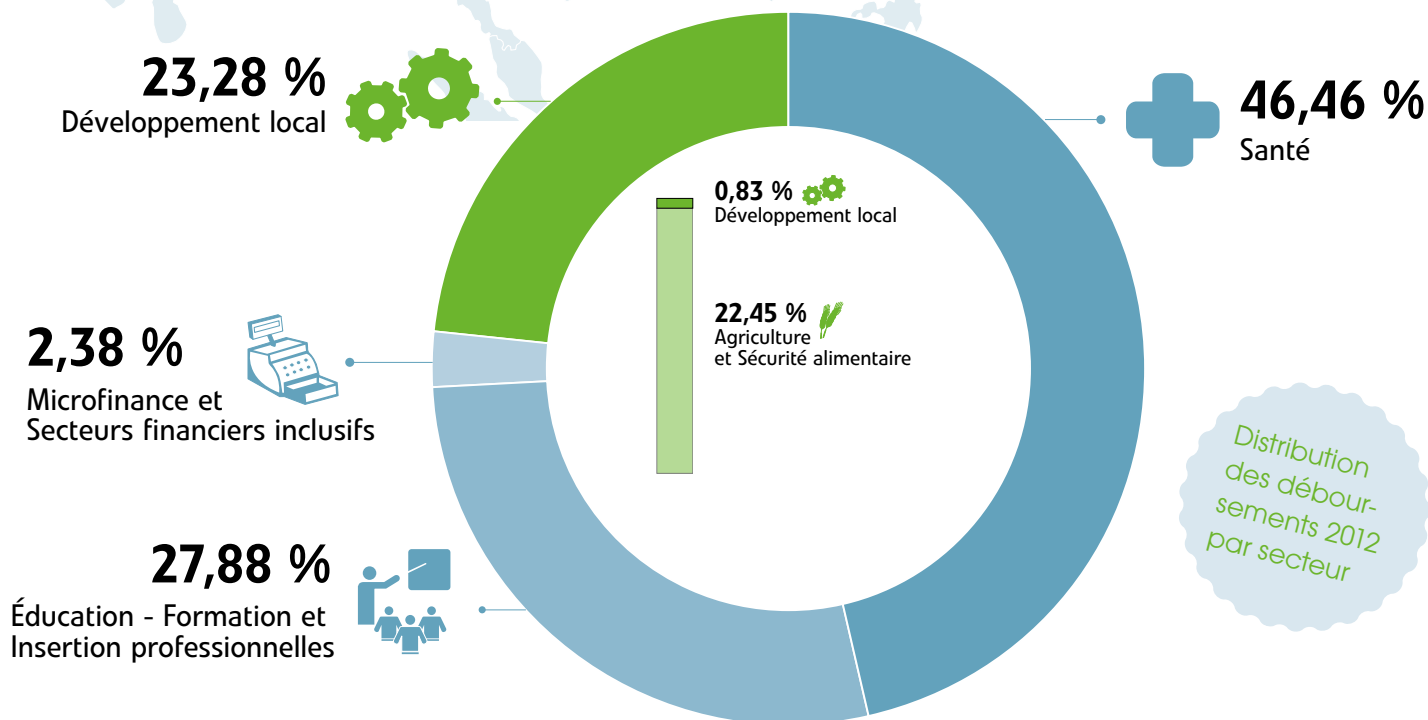
durée : **formulation** budget total : **4 000 000**
déboursés 2012 : **21 816**

LAO/026 ⌘ Assistance technique au Programme Soum Son Seun Jai du FIDA



durée : **2013 - 2015** budget total : **1 700 000**
déboursés 2012 : **26 126**

Laos



Évolution des activités au Laos (en millier EUR)



Mongolie



IDH: 108 / 187
Capitale: Oulan-Bator
Population: 3,2 millions
Superficie: 1 564 116 km²
Taux d'alphabétisation: 97 %
Espérance de vie à la naissance: 69 ans
Taux d'accroissement de la population: 1,469 %

MON/003 ⌘ Centre de Diagnostic cardio-vasculaire - Phase II



durée: 2007 - 2013 budget total: 2 431 300
déboursés 2012: 29 853

MON/004 ⌘ Projet de Renforcement des Capacités et de Formation du Secteur financier

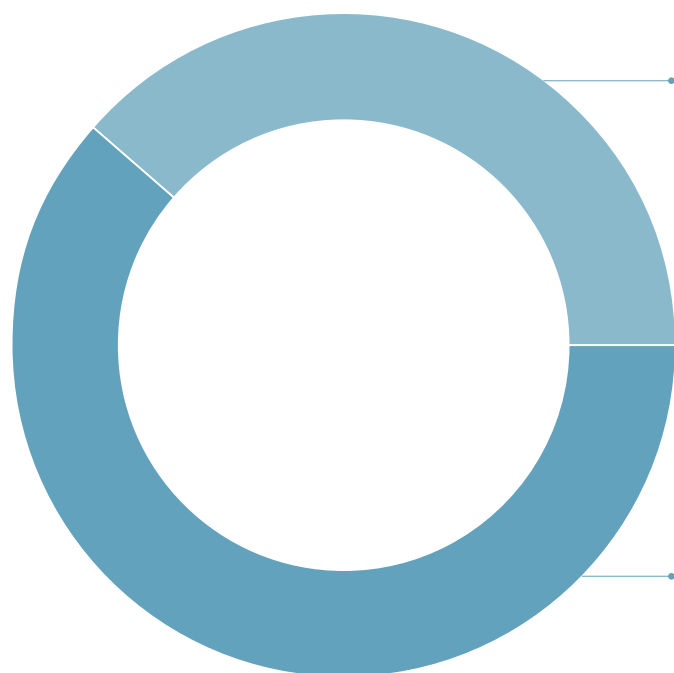


durée: 2010 - 2014 budget total: 2 000 000
déboursés 2012: 510 580

MON/005 ⌘ Appui au Diagnostic et au Traitement des Maladies cardiovasculaires / Télémédecine / Santé maternelle et infantile (SMI)



durée: 2012 - 2016 budget total: 6 600 000
déboursés 2012: 790 786



38,35 %

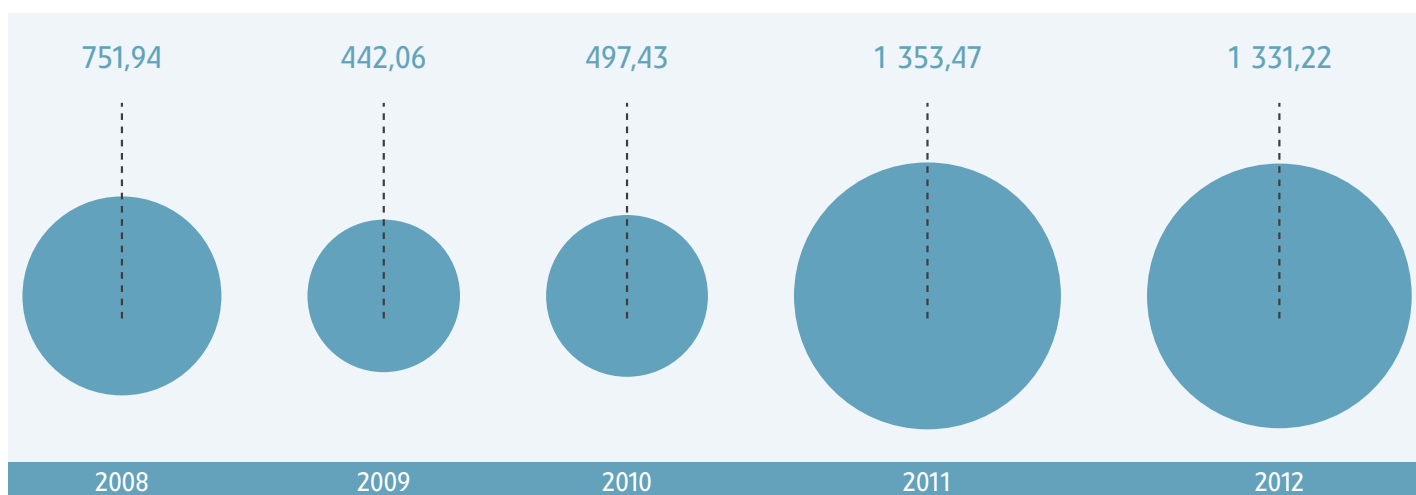
Microfinance et
Secteurs financiers inclusifs

*Distribution
des débours-
sements 2012
par secteur*



61,65 %

Santé



Évolution des activités en Mongolie (en millier EUR)

Vietnam

IDH: 127 / 187
 Capitale: Hanoï
 Population: 92,5 millions
 Superficie: 331 210 km²
 Taux d'alphabétisation: 94%
 Espérance de vie à la naissance: 72 ans
 Taux d'accroissement de la population: 1,054%

VIE/024 ⌘ Appui à la Chaîne du Froid - Réseau national de Transfusion sanguine



durée: **2007 - 2013**
 budget total: **3 100 000**
 déboursés 2012: **130 273**

VIE/025 ⌘ Appui à la Chaîne du Froid - Programme national d'Immunisation



durée: **2007 - 2012**
 budget total: **4 200 000**
 déboursés 2012: **302 413**

VIE/026 ⌘ Projet de Développement du Marché des Capitaux



durée: **2007 - 2013**
 budget total: **3 000 000**
 déboursés 2012: **539 117**

VIE/027 ⌘ Soutien à la Politique de Soins de Santé pour les Pauvres de Cao Bang et Bac Kan



durée: **2009 - 2013**
 budget total: **4 999 100**
 déboursés 2012: **867 674**

VIE/028 ⌘ Développement rural à l'Ouest de Nghe An



durée: **2009 - 2014**
 budget total: **6 000 000**
 déboursés 2012: **1 551 182**

VIE/029 ⌘ Assistance technique au Programme FIDA destiné aux Populations rurales de Cao Bang



durée: **2009 - 2014**
 budget total: **2 475 044**
 déboursés 2012: **573 908**



VIE/031

Renforcement des Ressources humaines dans le Secteur hôtelier et du Tourisme au Vietnam



durée : **2010 - 2014** budget total : **2 950 000**
déboursés 2012 : **591 424**

VIE/032

Développement des Capacités dans le Secteur Banques et Finances



durée : **formulation** budget total : **3 000 000**
déboursés 2012 : **11 166**

VIE/033

Développement local et Adaptation au Changement climatique dans la Province de Hué



durée : **formulation** budget total : **8 000 000**
déboursés 2012 : **97 544**

VIE/035

Assistance technique au Projet Tam Nong du FIDA à Tuyen Quang



durée : **formulation** budget total : **2 000 000**
déboursés 2012 : **-**

VIE/036

Irrigation Cao Bang



durée : **formulation** budget total : **5 500 000**
déboursés 2012 : **-**

Vietnam

49,12 %

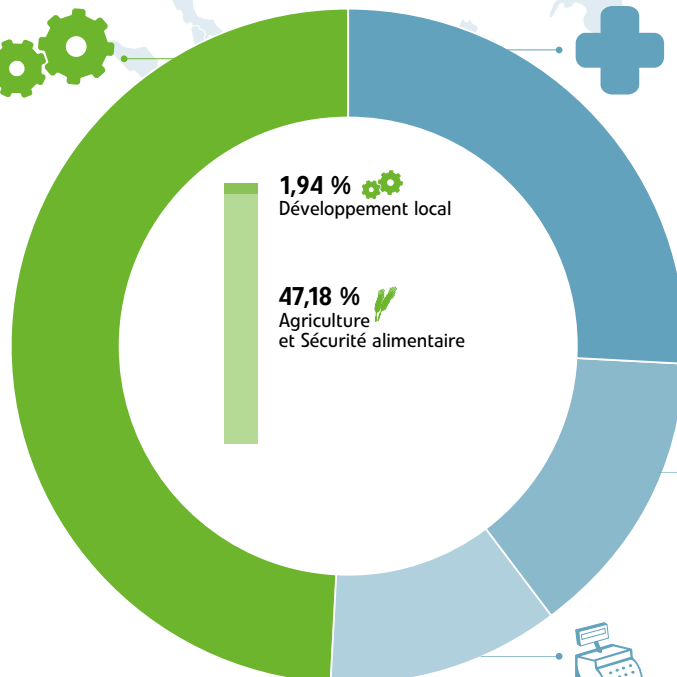
Développement local



25,89 %

Santé

*Distribution
des débours-
sements 2012
par secteur*



1,94 %
Développement local

47,18 %
Agriculture
et Sécurité alimentaire



14,04 %

Éducation - Formation et
Insertion professionnelles



10,95 %

Microfinance et
Secteurs financiers inclusifs

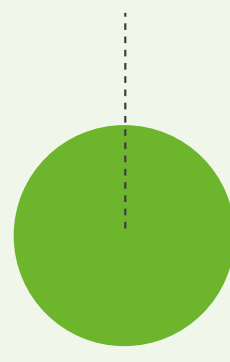
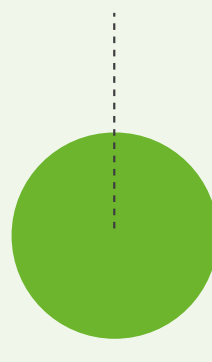
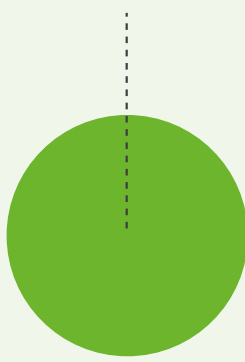
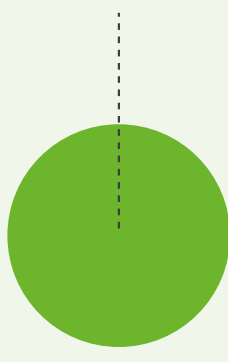
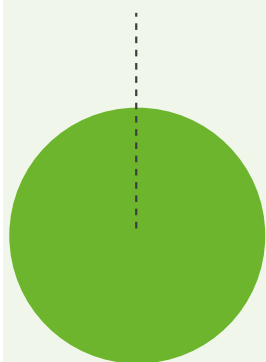
6 732,29

5 098,97

5 984,67

4 376,20

5 023,83



2008

2009

2010

2011

2012

Évolution des activités au Vietnam (en millier EUR)







Serbie

Monténégro

Kosovo

Balkans

Kosovo

Capitale: **Pristina**
 Population: **1,8 millions**
 Superficie: **10 877 km²**
 Taux d'alphabétisation: **92 %**
 Espérance de vie à la naissance: **70 ans**

KSV/014 » Renforcement du Secteur de la Santé au Kosovo



durée: **2009 - 2014** budget total: **6 500 000**
 déboursés 2012: **1 633 196**

KSV/015 » Appui à la Réforme de la Formation professionnelle au Kosovo



durée: **2010 - 2014** budget total: **8 000 000**
 déboursés 2012: **1 548 429**

KSV/016 » Appui institutionnel et technique pour les Réseaux d'Approvisionnement en Eau, Mitrovica



durée: **2011 - 2014** budget total: **4 500 000**
 déboursés 2012: **1 709 881**

KSV/017 » Appui au Secteur de la Santé du Kosovo - Phase II



durée: **formulation** budget total: **6 000 000**
 déboursés 2012: **-**

YUG/010 » Appui à la Formation professionnelle au Kosovo



durée: **2006 - 2012** budget total: **5 650 000**
 déboursés 2012: **826 867**



29,90 %

Développement local



29,90 %
Eau et Assainissement



28,56 %

Santé

*Distribution
des débours-
ements 2012
par secteur*



41,54 %

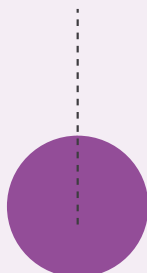
Éducation - Formation et
Insertion professionnelles

920,81



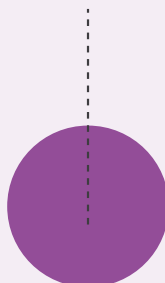
2008

1 607,47



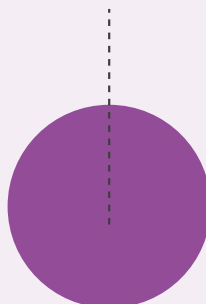
2009

2 097,28



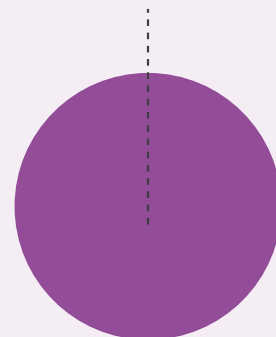
2010

3 316,04



2011

5 718,37



2012

Évolution des activités au Kosovo (en millier EUR)

Monténégro

IDH: 52 / 187
Capitale: Podgorica
Population: 0,7 millions
Superficie: 13 812 km²
Taux d'alphabétisation: 98 %
Espérance de vie à la naissance: 74 ans
Taux d'accroissement de la population: -0,633 %

MNE/011 » Appui à la Formation professionnelle au Monténégro



durée: 2009 - 2014 budget total: 5 200 000
décaoursés 2012: 1 076 544

YUG/012 » Développement de la Sylviculture au Monténégro - Phase II

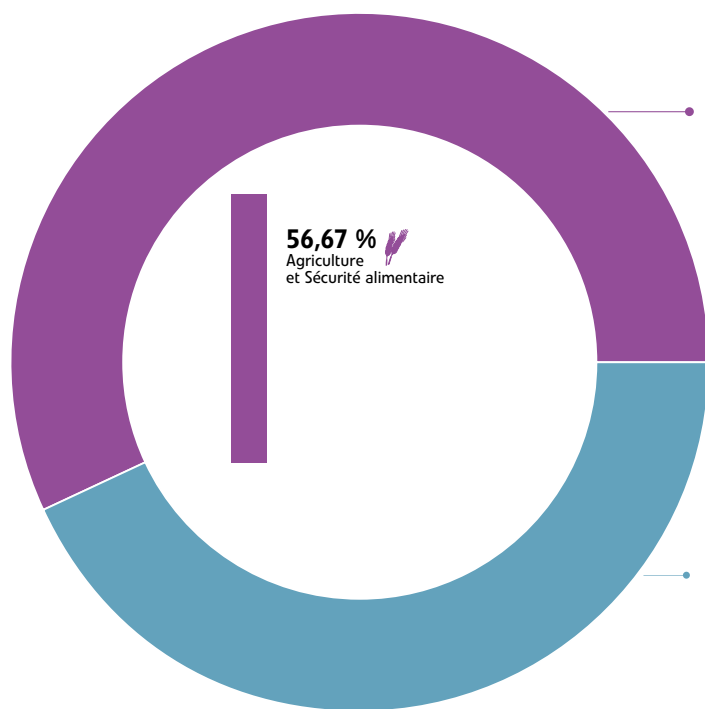
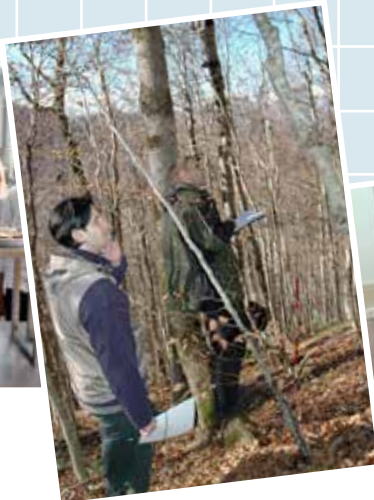


durée: 2007 - 2013 budget total: 5 500 000
décaoursés 2012: 1 147 976

YUG/812 » Appui au Développement des Capacités dans le Secteur forestier



durée: 2011 - 2013 budget total: 1 000 000
décaoursés 2012: 260 059

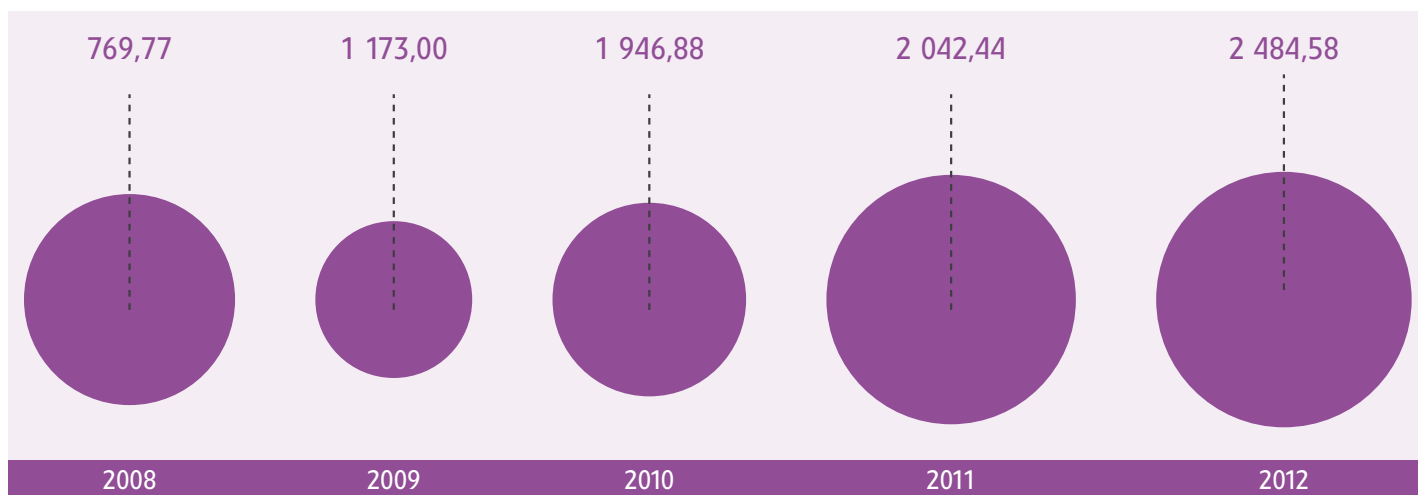


56,67 %
Développement local

*Distribution
des débours-
sements 2012
par secteur*



43,33 %
Éducation - Formation et
Insertion professionnelles



Évolution des activités au Monténégro (en millier EUR)

Serbie

IDH: 64 / 187

Capitale: Belgrade

Population: 7,2 millions

Superficie: 77 474 km²

Taux d'alphabétisation: 98 %

Espérance de vie à la naissance: 75 ans

Taux d'accroissement de la population: -0,464 %

Distribution
des débours-
sements 2012
par secteur

100 %

Développement local



100 %

Eau et Assainissement

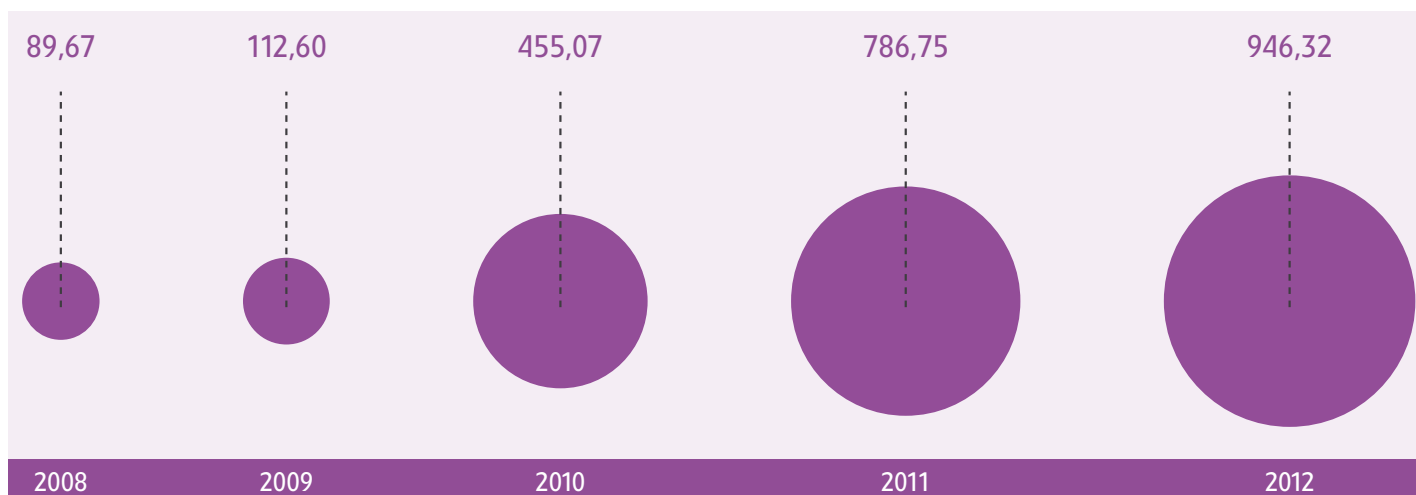




SRB/013 ⌘ Appui à la Municipalité de Novi Pazar - Phase II



durée : **2009 - 2013** budget total : **4 500 000**
 déboursés 2012 : **946 319**



Évolution des activités en Serbie (en millier EUR)



www.luxdev.lu

Récapitulatif des fonds mis en oeuvre dans les différents pays partenaires (EUR)

DAKAR

	Budget total	Déboursés 2011	Déboursés 2012
Total Bureau	123 673 944	18 884 703	19 480 123
Sénégal	62 613 944	8 025 036	9 994 502
Mali	61 060 000	10 859 667	9 485 621

HANOÏ

	Budget total	Déboursés 2011	Déboursés 2012
Total Bureau	87 388 792	11 527 051	12 986 328
Vietnam	43 453 594	4 376 199	5 023 828
Laos	43 935 198	7 150 853	7 962 500

MANAGUA

	Budget total	Déboursés 2011	Déboursés 2012
Total Bureau	91 996 380	12 291 431	10 190 843
Nicaragua	60 996 380	7 213 088	5 743 954
El Salvador	31 000 000	5 078 343	4 446 889

OUAGADOUGOU

	Budget total	Déboursés 2011	Déboursés 2012
Total Bureau	135 817 029	8 031 876	10 811 810
Burkina Faso	66 922 829	6 820 271	7 184 824
Niger	68 894 200	1 211 604	3 626 986

PRAIA

	Budget total	Déboursés 2011	Déboursés 2012
Total Bureau	76 415 266	7 881 627	9 863 216
Cap-Vert	76 415 266	7 881 627	9 863 216

PRISTINA

	Budget total	Déboursés 2011	Déboursés 2012
Total Bureau	33 362 600	6 147 893	9 149 270
Kosovo	24 650 000	3 316 041	5 718 372
Albanie	-2 000 000	2 664	0
Monténégro	6 212 600	2 042 442	2 484 579
Serbie	4 500 000	786 746	946 319

GESTION DIRECTE

	Budget total	Déboursés 2011	Déboursés 2012
Total	60 392 130	13 558 777	6 237 913
Afrique régionale	29 295 000	4 605 102	1 410 360
Mongolie	11 031 300	1 353 466	1 331 219
Namibie	0	3 763 040	0
Rwanda	6 198 800	3 268 333	2 060 169
Autres (formation, etc.)	13 867 030	568 836	1 436 165

Total	609 046 141	78 323 358	78 719 503
--------------	--------------------	-------------------	-------------------





Finances

le rapport de gestion

Situation de la société

En 2012, le montant total des déboursements effectués dans l'intérêt des 95 projets et programmes gérés par l'Agence s'est élevé à 78 719 503 EUR, (dont 77 021 444 EUR pour le compte de l'État luxembourgeois) contre 78 323 358 EUR en 2011, soit une augmentation de 0,5 %.

En date du 13 décembre 2011, le Conseil d'Administration a approuvé un budget de 9 516 615 EUR hors TVA à l'Agence pour l'exercice 2012. Au 31 décembre 2012, l'Agence avait appelé des avances pour 8 916 615 EUR, soit 600 000 EUR en moins que le budget approuvé. Par ailleurs, le solde des avances non déboursées au 31 décembre 2012, soit 312 396 EUR, sera déduit du 2^e appel de fonds en 2014, conformément au nouveau Protocole entre l'État et l'Agence. En conclusion, le Fonds de la Coopération a contribué à hauteur de 8 604 219 EUR pour couvrir les frais de fonctionnements de l'Agence.

Au 31 décembre, l'Agence comptait 115 collaborateurs (114 en 2011), qui se répartissaient comme suit : 54 au Siège et 61 sur le terrain, y compris dans les six Bureaux régionaux.

L'Agence opère des Bureaux régionaux à Praia, Dakar, Ouagadougou, Pristina, Hanoï et Managua.

En 2012, comme l'année précédente, les pays partenaires privilégiés étaient au nombre de neuf : Cap-Vert, Sénégal, Mali, Burkina Faso, Niger, Vietnam, Laos, Nicaragua et El Salvador. L'Agence est restée opérationnelle dans cinq autres pays, à savoir le Kosovo, le Monténégro, la Serbie, le Rwanda et la Mongolie.

Évolution des affaires

Pour 2013, le Ministère des Affaires étrangères a réservé une enveloppe totale de 78 500 000 EUR (78 000 000 EUR en 2012) à l'Agence pour l'exécution des projets et programmes.

Pour couvrir les frais de fonctionnement en relation avec la mise en œuvre des projets et programmes, le Conseil d'Administration a approuvé un budget de 9 760 255 EUR à l'Agence pour 2013.

En 2013, l'Agence prévoit un nombre de collaborateurs sensiblement identique au 31 décembre 2012.

le rapport de gestion

Autres faits marquants

En date du 23 novembre 2012 un nouveau Protocole d'Accord a été signé entre l'Agence et l'État du Grand-Duché de Luxembourg. Désormais, l'Agence traite des fonds perçus par le Fonds de la Coopération comme avances pour frais de fonctionnement. Le solde des avances non déboursées sera déduit du 2^e appel de fonds pour l'année suivante.

Évènements importants survenus après la clôture de l'exercice

La situation de sécurité au Mali reste précaire suite au coup d'état de mars 2012 et à l'intervention militaire française subséquente.

Principaux risques et incertitudes

La fragilité de certains États de l'Afrique de l'Ouest risque d'avoir un impact sur le taux de déboursement de l'Agence en 2013.

Luxembourg, le 22 mai 2013

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

compte-rendu analytique

1. PRODUITS

1.1. MONTANT NET DU CHIFFRE D'AFFAIRES

En date du 13 décembre 2011, le Conseil d'Administration a approuvé un budget de 9 516 615 EUR hors TVA à l'Agence pour l'exercice 2012. Au 31 décembre 2012, l'Agence avait appelé des avances pour 8 916 615 EUR, soit 600 000 EUR en moins que le budget approuvé. Par ailleurs, le solde des avances non déboursées au 31 décembre 2012, soit 312 396 EUR, sera déduit du 2^e appel de fonds en 2014, conformément au nouveau Protocole entre l'État et l'Agence. En conclusion, le Fonds de la Coopération a contribué à hauteur de 8 604 219 EUR pour couvrir les frais de fonctionnements de l'Agence.

En outre, l'Agence a perçu les honoraires suivants pour l'exécution de différents projets financés par d'autres sources que le Fonds de la Coopération au Développement (FCD) :

- MAE/011 – Formulation d'un *Business Plan* et Maintenance des équipements à l'Université nationale de Médecine du Kazakhstan : 12% de 36 777 EUR, soit 4 413 EUR ;
- LAO/412 – *Community Initiatives Support Project* : 7% de 33 538 EUR, soit 2 348 EUR.

La somme du montant net du chiffre d'affaires de l'Agence pour l'exercice 2012 s'élève dès lors à 8 610 980 EUR (8 406 407 EUR en 2011).

1.2. AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

En 2012, l'Agence a mis à la disposition des projets et programmes - gérés pour compte de l'État - des collaborateurs de l'Agence, dont les prestations ont été facturées aux frais réels aux projets et programmes concernés pour un montant total de 540 626 EUR (541 128 EUR en 2011).

Dans le cadre de l'exécution de son programme Assistants techniques juniors (ATJ), le Ministère des Affaires étrangères a confié à l'Agence la gestion des stagiaires sélectionnés. Les frais de gestion de ces stagiaires ont été facturés aux frais réels au Ministère des Affaires étrangères pour un montant total de 334 295 EUR (314 398 EUR en 2011).

Par ailleurs, l'Agence a comptabilisé divers autres revenus pour un montant total de 262 898 EUR (481 630 EUR en 2011), qui se composent comme suit : reprise sur provisions d'exploitation (215 928 EUR) ; reprise partielle de la provision pour congés non pris (6 781 EUR) ; aide à l'embauche de chômeurs âgés par le Fonds de l'Emploi (5 254 EUR) ; cessions d'actif (4 841 EUR) ; les refacturations au projet AAA/311 (10 000 EUR) ; indemnités d'assurance (2 212 EUR) ; remboursement d'une caution de la Ville de Luxembourg de l'année 2002 (7 710 EUR) et divers autres revenus (10 172 EUR).

Actuellement, l'Agence participe à deux consortiums intervenant pour le compte de l'Union européenne.

Il s'agit d'une part d'un projet au Mali, démarré en 2008, (EUR/107) – Centre d'Information et de Gestion des Migrations en collaboration avec l'Agence belge de Développement – dont la clôture est prévue pour avril 2013, et d'autre part d'un projet régional en Afrique australe (EUR/106) – Assistance à la Surveillance

compte-rendu analytique

des Eaux de Pêche de la SADC (*Southern African Development Community*). Ce projet a été clôturé au 31 décembre 2011 mais l'Agence reste en attente du quitus de la part de la Commission européenne.

Les résultats dégagés pour ces deux consortiums en 2012 sont : 7 936 EUR pour le projet au Mali et 2 708 EUR pour le projet en Afrique australe.

La somme des produits des consortiums pour l'Agence en 2012 s'élève dès lors à 10 644 EUR (27 739 EUR en 2011).

La somme des autres produits d'exploitation de l'Agence pour l'exercice 2012 s'élève dès lors à 1 148 463 EUR (1 364 895 EUR en 2011).

1.3. AUTRES INTÉRÊTS ET AUTRES PRODUITS FINANCIERS

L'Agence a perçu des intérêts des établissements bancaires en 2012 d'un montant de 12 167 EUR (18 332 EUR en 2011) et a réalisé des gains de change de 1 626 EUR (756 EUR en 2011) soit un total de 13 793 EUR (23 679 EUR en 2011).

1.4. PRODUITS EXCEPTIONNELS

Le décompte des impôts de l'Administration des Contributions pour l'exercice 2010 a engendré un remboursement d'un montant de 4 533 EUR. L'Agence a procédé au 31 décembre 2012 à la régularisation des cotisations sociales pour un montant de 51 777 EUR. La somme des Produits exceptionnels s'établit dès lors à 56 310 EUR (5 279 EUR en 2011).

2. CHARGES

2.1. AUTRES CHARGES EXTERNES

Parmi les charges externes, il y a lieu de relever quatre postes qui représentent 70% de l'ensemble, à savoir :

- le loyer du Siège et des Bureaux régionaux pour un montant de 837 440 EUR (793 305 EUR en 2011) ;
- les frais de missions (Siège, Bureaux régionaux, Auditeur interne et *Risk Manager*) pour un montant de 491 413 EUR (440 122 EUR en 2011) ;
- les honoraires pour un montant de 205 721 EUR (180 382 EUR en 2011) ;
- les frais liés au détachement du personnel expatrié 280 183 EUR (309 140 EUR en 2011).

Les autres charges externes, pour un montant total de 770 761 EUR (762 202 EUR en 2011), se composent principalement des frais postaux et courrier express, de documentations, des assurances, des contrats de maintenance, des frais de formation et des frais en relation avec le rapport annuel 2012.

La somme des charges s'élève dès lors à 2 585 518 EUR (2 485 151 EUR en 2011).

compte-rendu analytique

2.2. LE PERSONNEL

Les frais de personnel en 2012 se composent comme suit :

- salaires et charges du personnel Siège pour un montant de 4 331 555 EUR (4 239 048 EUR en 2011) ;
- salaires et charges du personnel de nos Bureaux régionaux (expatriés et personnel local) pour un montant de 1 687 927 EUR (1 755 193 EUR en 2011) ;
- salaires et charges de la mise à disposition de personnel aux projets et programmes pour un montant de 540 626 EUR (541 128 EUR en 2011) ;
- salaires et charges des stagiaires (programme ATJ) pour un montant de 334 295 EUR (314 398 EUR en 2011) ;
- pensions complémentaires pour un montant de 147 987 EUR (125 892 EUR en 2011).

Le montant total des frais de personnel de l'Agence pour l'exercice 2012 s'élève dès lors à 7 042 390 EUR (6 975 659 EUR en 2011).

Au 31 décembre 2012, les effectifs de l'Agence étaient répartis comme suit :
(hors congé maternité, maladie longue durée, congé parental et congé sans solde)

	01.01.2012	31.12.2012	Variations
PERSONNEL SIÈGE :	52	54	+2
Direction Générale	2	2	0
Direction des Opérations	1	1	0
Direction Expertise & Qualité	1	1	0
Direction Ressources Humaines	1	1	0
Communication	3	3	0
Expertise, Qualité et Évaluation	7	7	0
Ressources Humaines	6	6	0
Opérations	15	16	+1
Procédures et Contrats d'Achats	6	7	+1
Comptabilité & Finances	4	4	0
Gestion des Risques	1	1	0
Informatique	4	4	0
Secrétariat	1	1	0

compte-rendu analytique

PERSONNEL BUREAUX RÉGIONAUX :	47	46	-1
Personnel expatrié	9	8	-1
Personnel local	38	38	0
PERSONNEL MIS À DISPOSITION :	6	5	-1
Mis à disposition au Siège	2	2	0
Mis à disposition sur le Terrain	4	3	-1
STAGIAIRES :	9	10	+1
TOTAL :	114	115	+1

2.3. CORRECTIONS DE VALEURS

L'Agence a comptabilisé pour l'exercice 2012 des corrections de valeur pour un montant total de 100 099 EUR (103 713 EUR en 2011).

2.4. AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

Les autres charges d'exploitation pour un montant total de 71 842 EUR (181 830 EUR en 2011) correspondent :

- à la provision pour litiges en cours de 61 198 EUR (144 399 EUR en 2011) ;
- au résultat de 10 644 EUR (27 739 EUR en 2011) des associations momentanées où l'Agence est engagée pour l'exécution de projets d'assistance technique pour le compte de bailleurs autres que l'État luxembourgeois.

Les résultats reportés relatifs aux projets concernés continuent de se voir appliquer le principe de précaution des années passées, et sont provisionnés à hauteur de 100 % jusqu'au moment de la clôture des projets. La somme totale des provisions d'exploitation en rapport avec les consortiums s'élève à 531 438 EUR au 31 décembre 2012.

2.5. INTÉRÊTS ET CHARGES FINANCIÈRES

L'Agence a payé en 2012 des frais bancaires facturés par les établissements bancaires d'un montant de 7 382 EUR (10 203 EUR en 2011) et a subi des pertes de change de 16 027 EUR (18 168 EUR en 2011). Le total des intérêts et charges financières s'élève donc à 23 409 EUR (33 341 EUR en 2011).

compte-rendu analytique

2.6. CHARGES EXCEPTIONNELLES

Les charges exceptionnelles s'élèvent à 613 EUR (10 547 EUR en 2011) et correspondent à la cession d'actifs.

2.7. IMPÔTS

L'Agence a comptabilisé au titre de l'année 2012, 0 EUR (830 EUR en 2011) d'impôts et au titre des exercices antérieurs un montant de 1 069 EUR (2 300 EUR en 2011).

L'impôt sur la fortune pour 2012 s'élève à 4 605 EUR (4 465 EUR en 2011).

3. ACTIF

Les immobilisations incorporelles et corporelles de l'Agence s'élèvent à 218 976 EUR en 2012 (214 306 EUR en 2011).

Les créances de l'Agence résultant de ventes et de prestations de services s'élèvent à 607 193 EUR au 31 décembre 2012 (758 376 EUR en 2011) et se composent des créances vis-à-vis des consortiums (531 438 EUR) ; des créances de projets et programmes (42 940 EUR) ; des créances de divers clients (1 664 EUR) ; des créances de nos Bureaux régionaux (10 350 EUR) ; des fonds à recevoir de la Caisse de Mutualité (18 649 EUR) et des fonds à recevoir du Fonds de l'Emploi (2 152 EUR).

Les autres créances sont restées stables à 61 796 EUR (61 796 EUR en 2011), il s'agit des créances d'impôts (61 296 EUR) et d'une créance envers un fournisseur (500 EUR).

Les avoirs en banque de l'Agence s'élèvent à 1 586 353 EUR au 31.12.2012 (1 476 027 EUR en 2011).

Le compte de régularisation de l'actif affiche un solde de 282 801 EUR au 31.12.2012 (248 416 EUR en 2011). Il s'agit essentiellement des charges payées d'avance pour le loyer du Siège pour 2012.

En conséquence, le total de l'actif s'établit à 2 757 119 EUR au 31.12.2012 (2 758 921 EUR en 2011).

4. PASSIF

Les capitaux propres s'élèvent à 866 314 EUR au 31.12.2012 et sont identiques à 2011.

Les provisions s'établissent à 1 075 480 EUR au 31.12.2012 (1 257 260 EUR en 2011). Ce montant se compose principalement des provisions effectuées en rapport avec les consortiums (531 438 EUR), des provisions pour litiges (55 813 EUR), des provisions pour impôts (9 899 EUR), des provisions pour congés non pris (96 756 EUR), des provisions pour la taxe rémunératoire de 0,9% (4 846 EUR) ainsi que de la rémunération variable 2012 (376 728 EUR).

compte-rendu analytique

Les dettes sur achats et prestations de services de l'Agence, avec échéance inférieure à un an, s'élèvent à 231 787 EUR (318 134 EUR en 2011). Ce montant se compose des factures de nos fournisseurs restant à payer au 31 décembre 2012.

Les autres dettes (9 692 EUR en 2011) ont été payées entièrement au 31.12.2012.

Au 31 décembre 2012, l'Agence a des dettes fiscales envers l'Administration de l'Enregistrement de 55 086 EUR (85 299 EUR en 2011) et envers la Sécurité Sociale de 164 173 EUR (218 483 EUR en 2011).

Le compte de régularisation du passif affiche un solde de 364 279 EUR au 31.12.2012 (3 739 EUR en 2011). Il s'agit essentiellement des fonds non déboursés sur les avances perçus via le Fonds de la Coopération au Développement pour un montant de 359 255 EUR et des produits constatés d'avance financés par d'autres sources que le Fonds de la Coopération au Développement.

En conséquence, le total du passif s'établit à 2 757 119 EUR au 31.12.2012 (2 758 921 EUR en 2011).

Luxembourg, le 22 mai 2013

Conseil d'Administration

rapport du réviseur d'entreprises agréé

Aux Actionnaires de
Lux-Development S.A.
10, rue de la Grève
L-1643 Luxembourg

Rapport du réviseur d'entreprises agréé

Rapport sur les comptes annuels

Conformément au mandat donné par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 mai 2011, nous avons effectué l'audit des comptes annuels ci-joints de Lux-Development S.A., comprenant le bilan au 31 décembre 2012 ainsi que le compte de profits et pertes pour l'exercice clos à cette date, et un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

Responsabilité du Conseil d'Administration pour les comptes annuels

Le Conseil d'Administration est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces comptes annuels, conformément aux obligations légales et réglementaires relatives à l'établissement et la présentation des comptes annuels en vigueur au Luxembourg ainsi que d'un contrôle interne qu'il juge nécessaire pour permettre l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilité du Réviseur d'Entreprises agréé

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes annuels sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'Audit telles qu'adoptées pour le Luxembourg par la Commission de Surveillance du Secteur financier. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes annuels. Le choix des procédures relève du jugement du Réviseur d'Entreprises agréé, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. En procédant à cette évaluation, le Réviseur d'Entreprises agréé prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité

rapport du réviseur d'entreprises agréé

relatif à l'établissement et la présentation sincère des comptes annuels afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur le fonctionnement efficace du contrôle interne de l'entité.

Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par le Conseil d'Administration, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des comptes annuels.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion

À notre avis, les comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière de Lux-Development S.A. au 31 décembre 2012, ainsi que des résultats pour l'exercice clos à cette date, conformément aux obligations légales et réglementaires relatives à l'établissement et la présentation des comptes annuels en vigueur au Luxembourg.

Rapport sur d'autres obligations légales ou réglementaires

Le rapport de gestion, qui relève de la responsabilité du Conseil d'Administration, est en concordance avec les comptes annuels.

KPMG Luxembourg S.à r.l.
Cabinet de révision agréé

P. Wies

T. Ravasio

Luxembourg, le 22 mai 2013

bilan au 31 décembre 2012

ACTIF	Note(s)	31.12.2012 (EUR)	31.12.2011 (EUR)
ACTIF IMMOBILISÉ			
Immobilisations incorporelles	2.2, 3.1		
Concessions, brevets, licences et marques		6 079,27	13 206,04
Immobilisations corporelles	2.3, 3.2		
Terrains et constructions		16 711,33	18 823,92
Autres installations, outillage et mobilier		196 185,17	182 275,63
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		218 975,77	214 305,59
ACTIF CIRCULANT			
Créances	2.4		
Créances résultant de ventes et prestations de services			
- dont la durée résiduelle est inférieure ou égale à un an	4.1	607 193,12	758 375,92
Autres créances			
- dont la durée résiduelle est inférieure ou égale à un an	4.2	61 796,00	61 796,00
Avoirs en banques, Avoirs en compte de chèques postaux, chèques et en caisse		1 586 353,31	1 476 027,41
TOTAL ACTIF CIRCULANT		2 255 342,43	2 296 199,33
COMPTES DE RÉGULARISATION	5	282 800,74	248 416,55
TOTAL DE L'ACTIF		2 757 118,94	2 758 921,47

Les notes en annexe font partie intégrante de ces comptes annuels

bilan au 31 décembre 2012

PASSIF	Note(s)	31.12.2012 (EUR)	31.12.2011 (EUR)
CAPITAUX PROPRES			
Capital souscrit	6	250 000,00	250 000,00
Réserves			
- réserve légale	7	25 000,00	25 000,00
- autre réserve	8	38 650,00	38 000,00
Résultats reportés	9	552 663,59	550 890,62
Résultat de l'exercice		-	2 422,97
TOTAL CAPITAUX PROPRES		866 313,59	866 313,59
PROVISIONS			
Provisions pour impôts		9 899,50	25 139,17
Autres provisions	10	1 065 580,51	1 232 121,06
TOTAL PROVISIONS		1 075 480,01	1 257 260,23
DETTES NON SUBORDONNÉES	11		
Dettes sur achats et prestations de services			
- dont la durée résiduelle est inférieure ou égale à un an		231 787,58	318 134,73
Dettes fiscales et dettes au titre de la sécurité sociale			
- dettes fiscales		55 086,09	85 298,83
- dettes au titre de la sécurité sociale		164 173,00	218 483,27
Autres dettes			
- dont la durée résiduelle est inférieure ou égale à un an		-	9 691,89
TOTAL DETTES		451 046,67	631 608,72
COMPTES DE RÉGULARISATION		364 278,67	3 738,93
TOTAL DU PASSIF		2 757 118,94	2 758 921,47

Les notes en annexe font partie intégrante de ces comptes annuels

compte de profits & pertes

POUR L'EXERCICE SE CLÔTURANT AU 31 DÉCEMBRE 2012

CHARGES	Note(s)	2012 (EUR)	2011 (EUR)
CHARGES			
Autres charges externes		2 585 517,90	2 485 151,36
Frais de personnel	12		
Salaires et traitements		6 060 457,14	6 022 649,65
Charges sociales couvrant les salaires et traitements		833 945,98	827 117,27
Pensions complémentaires		147 986,99	125 892,35
		7 042 390,11	6 975 659,27
Corrections de valeur sur frais d'établissement et sur immobilisations corporelles et incorporelles	3	100 098,69	103 712,64
Autres charges d'exploitation	13	71 842,14	181 830,66
Intérêts et autres charges financières			
Autres intérêts et charges		23 409,38	33 341,06
Charges exceptionnelles		613,20	10 547,17
Impôts sur le résultat		1 069,25	3 130,40
Autres impôts ne figurant pas sous les postes ci-dessus		4 605,00	4 465,00
Bénéfice de l'exercice		-	2 422,97
TOTAL DES CHARGES		9 829 545,67	9 800 260,54

Les notes en annexe font partie intégrante de ces comptes annuels

compte de profits & pertes

POUR L'EXERCICE SE CLÔTURANT AU 31 DÉCEMBRE 2012

PRODUITS	Note(s)	2012 (EUR)	2011 (EUR)
PRODUITS			
Montant net du chiffre d'affaires	15	8 610 980,18	8 406 407,23
Autres produits d'exploitation	16	1 148 463,00	1 364 895,26
Autres intérêts et autres produits financiers autres intérêts et produits financiers		13 792,65	23 678,73
Produits exceptionnels	14	56 309,84	5 279,32
TOTAL DES PRODUITS		9 829 545,67	9 800 260,54

Les notes en annexe font partie intégrante de ces comptes annuels

annexe aux comptes annuels

31 décembre 2012

NOTE 1 - GÉNÉRALITÉS

L'Agence luxembourgeoise pour la Coopération économique internationale, en abrégé « Lux-Development S.A. » (« l'Agence ») a été constituée le 9 août 1978, pour une durée illimitée sous forme de société à responsabilité limitée. Lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 décembre 1998, l'Agence avait été transformée en société anonyme. Le Siège social de l'Agence est établi à Luxembourg.

Sur mandat du Ministère des Affaires étrangères luxembourgeois, l'Agence exécute des projets de coopération aux développements bilatéraux et intergouvernementaux financés par le Grand-Duché de Luxembourg.

Selon l'article 2 de ses statuts, l'Agence a pour objet la mise en œuvre, pour compte de l'État du Grand-Duché de Luxembourg et dans le cadre de la politique luxembourgeoise de coopération au développement, de projets et programmes de coopération bilatérale. Au-delà de cette tâche principale, l'Agence peut être chargée par l'État du Grand-Duché de Luxembourg d'opérations ponctuelles en matière d'aide d'urgence, d'autres tâches dans le domaine de la Coopération au Développement et de toutes autres missions de coopération internationale.

L'Agence réalise son objet social conformément à la convention conclue avec l'État du Grand-Duché de Luxembourg en date du 20 octobre 2008 précisant les modalités de l'exécution des tâches définies à l'alinéa précédent. En date du 23 novembre 2012 l'Agence a signé un nouveau Protocole d'Accord avec l'État luxembourgeois.

L'Agence agit à titre fiduciaire pour compte de l'État du Grand-Duché de Luxembourg. Les flux comptables fiduciaires ne sont pas renseignés au bilan ni au compte de profits et pertes de l'Agence. Seules les positions ayant un impact sur le bilan ou le compte de profits et pertes sont renseignées.

L'Agence peut accomplir, au Luxembourg et à l'étranger, toutes opérations, prospectives ou consultatives, financières, commerciales ou techniques, mobilières ou immobilières, se rapportant directement à son objet ou qui sont susceptibles d'en faciliter la réalisation.

L'Agence peut également, à titre exceptionnel, fournir des services de conseil, d'assistance, d'étude ou de gestion de projets et programmes de coopération au développement pour d'autres organismes nationaux et internationaux. Ces prestations de services doivent être compatibles avec les principes de la politique luxembourgeoise de coopération au développement et ne doivent comporter aucun élément susceptible d'entraîner un quelconque préjudice pour les projets et programmes de coopération luxembourgeoise au développement. L'acceptation de telles prestations de services par l'Agence est soumise au cas par cas à l'accord préalable du Ministre ayant dans ses attributions la Coopération au Développement.

Aux mêmes conditions que celles définies à l'alinéa précédent, l'Agence peut entrer en relation avec des entreprises, groupements ou associations ayant un objet analogue, similaire ou connexe en vue de favoriser la réalisation de son objet social.

L'Agence intègre dans ses comptes annuels les actifs, passifs, charges et produits relatifs à ses Bureaux régionaux basés à Praia, Dakar, Ouagadougou, Pristina, Hanoï et Managua.

annexe aux comptes annuels (suite)

31 décembre 2012

NOTE 2 - PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'Agence sont établis conformément aux dispositions de la législation luxembourgeoise et aux pratiques comptables généralement admises au Luxembourg.

2.1. CONVERSION DES DEVISES

L'Agence tient sa comptabilité en euro (EUR) et les comptes annuels sont exprimés dans cette devise.

Pour les Bureaux régionaux tenant une comptabilité dans une autre devise que l'EUR, la conversion à la date de clôture du bilan se fait suivant les principes suivants :

- les actifs immobilisés libellés en devises sont convertis au taux de change en vigueur à la date de transaction ;
- les créances et avoirs en banques faisant partie de l'actif circulant ainsi que les autres dettes à court terme exprimés dans une autre devise que l'EUR sont valorisés sur base des cours de change en vigueur à la date de clôture ;
- les autres postes de l'actif et du passif exprimés dans une devise autre que l'EUR sont convertis individuellement au plus bas, respectivement au plus haut, de la valeur au cours de change historique ou de la valeur déterminée sur base du cours de change en vigueur à la date de clôture du bilan.

Les produits et les charges exprimés dans une devise autre que l'EUR sont convertis dans la devise du bilan au cours de change de fin de mois.

Ainsi, seuls sont comptabilisés au compte de profits et pertes les bénéfices et pertes de change réalisés ainsi que les pertes de change non réalisées.

2.2. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont enregistrées à leur prix d'acquisition. Elles font l'objet de corrections de valeur linéaires sur quatre ans.

2.3. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur prix d'acquisition et font l'objet de corrections de valeur sur la durée normale d'utilisation du bien.

annexe aux comptes annuels (suite)

31 décembre 2012

Les taux de dépréciation utilisés par l'Agence sont les suivants :

Matériel informatique	33,33 %
Mobilier de bureau	25 %
Matériel divers	25 %
Matériel roulant	20 % et 25 %
Frais d'aménagement et de décoration des locaux loués	20 %

2.4. CRÉANCES

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. En cas de perte probable, une correction de valeur est enregistrée.

2.5. DETTES

Les dettes sont inscrites au bilan à leur valeur nominale.

2.6. ASSOCIATIONS MOMENTANÉES - OPÉRATIONS POUR TIERS SANS RELATION AVEC LA COOPÉRATION LUXEMBOURGEOISE

La quote-part dans les résultats des associations momentanées qui revient contractuellement à l'Agence est reprise dans le compte de profits et pertes. Une provision de la même hauteur est comptabilisée afin de neutraliser le résultat. Les résultats sont reconnus à la clôture des projets.

Depuis l'entrée en vigueur du nouveau Protocole d'Accord, 4/5 des résultats sont reconnus par l'Agence et 1/5 sont rétrocédés à l'État luxembourgeois.

2.7. COOPÉRATION DÉLÉGUÉE ET OPÉRATIONS POUR TIERS SANS RELATION AVEC LA COOPÉRATION LUXEMBOURGEOISE

Depuis l'entrée en vigueur le 1er janvier 2012 du nouveau Protocole d'Accord signé en novembre 2012, la rétrocession des résultats à l'État luxembourgeois a été modifiée comme suit :

- pour les coopérations déléguées :
1/5 des résultats est reconnu par l'Agence et 4/5 sont rétrocédés à l'État ;
- pour les opérations pour tiers sans relation avec la Coopération luxembourgeoise :
4/5 des résultats réalisés est reconnu par l'Agence et 1/5 est rétrocédé à l'État. Avant 2012, l'Agence a rétrocédé 4/5 du résultat à l'État.

annexe aux comptes annuels (suite)

31 décembre 2012

NOTE 3 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

3.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	2012 (EUR)	2011 (EUR)
<i>Prix d'acquisition</i>		
Prix d'acquisition au début de l'exercice	33 904	33 904
Acquisitions	976	-
Cessions	-	-
Prix d'acquisition à la fin de l'exercice	34 880	33 904
<i>Corrections de valeur</i>		
Corrections de valeur cumulées au début de l'exercice	(20 698)	(12 327)
Corrections de valeur de l'exercice	(8 103)	(8 371)
Reprise de corrections de valeur sur cessions	-	-
Corrections de valeur cumulées à la clôture de l'exercice	(28 801)	(20 698)
Valeur comptable nette	6 079	13 206

3.2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	2012 (EUR)	2011 (EUR)
<i>Prix d'acquisition</i>		
Prix d'acquisition au début de l'exercice	974 249	974 955
Acquisitions	104 406	95 723
Cessions	(41 982)	(96 429)
Prix d'acquisition à la fin de l'exercice	1 036 673	974 249

annexe aux comptes annuels (suite)

31 décembre 2012

Corrections de valeur

Corrections de valeur cumulées au début de l'exercice	(773 150)	(774 237)
Corrections de valeur de l'exercice	(91 996)	(95 342)
Reprise de corrections de valeur sur cessions	41 370	96 429
Corrections de valeur cumulées à la clôture de l'exercice	(823 776)	(773 150)
Valeur comptable nette	212 897	201 099

NOTE 4 - CRÉANCES

4.1. CRÉANCES RÉSULTANT DE VENTES ET DE PRESTATIONS DE SERVICES

Les créances incluent un montant de 531 438 EUR (520 793 EUR en 2011) envers les Associations Momentanées (Consortia) (voir Note 10).

4.2. AUTRES CRÉANCES

Les autres créances d'un montant de 61 796 EUR (61 796 EUR en 2011) se composent des avances payées à l'Administration des Contributions.

NOTE 5 - COMPTES DE RÉGULARISATION

Les comptes de régularisation à l'actif d'un montant total de 282 801 EUR (248 417 EUR en 2011) sont essentiellement dus aux frais payés d'avance par le Siège pour l'année 2013 de 214 463 EUR et aux factures payées d'avance par les Bureaux régionaux pour l'exercice 2013 de 68 338 EUR.

Les comptes de régularisation au passif d'un montant de 364 279 EUR (3 739 EUR en 2011) sont essentiellement dus aux fonds non déboursés sur les avances perçus via le Fonds de la Coopération au Développement.

NOTE 6 - CAPITAL SOUSCRIT

Le capital souscrit s'élève à 250 000 EUR réparti en 400 parts de 625 EUR chacune.

annexe aux comptes annuels (suite)

31 décembre 2012

NOTE 7 - RÉSERVE LÉGALE

Conformément à la loi luxembourgeoise sur les sociétés anonymes, l'Agence affecte un minimum de 5% de son bénéfice net à la réserve légale. Cette affectation cesse d'être obligatoire quand la réserve représente 10% du capital social. Cette réserve n'est pas distribuable.

NOTE 8 - AUTRE RÉSERVE

Au titre des exercices précédents, l'Agence a opté pour la réduction de l'impôt sur la fortune, dû au titre de ces mêmes années d'imposition. Pour bénéficier de cet allègement de charge fiscale, l'Agence s'engage à inscrire, avant la clôture de l'exercice qui suit la réduction, à un poste de réserve un montant correspondant au quintuple de la réduction demandée, et à maintenir cette réserve au bilan pendant les cinq années d'imposition qui suivent l'année de réduction.

Si cette réserve n'est pas maintenue jusqu'à la fin de cette période quinquennale (pour une raison autre que l'incorporation au capital), la charge fiscale serait augmentée pour l'année d'imposition en question d'un cinquième du montant de la réserve utilisée.

NOTE 9 - RÉSULTATS REPORTÉS

	2012 (EUR)	2011 (EUR)
Résultats reportés au début de l'exercice	550 890	497 763
Dotation à la Réserve spéciale basé sur l'IF	(650)	-
Bénéfice de l'exercice précédent	2 423	53 127
Résultats reportés à la clôture de l'exercice	552 663	550 890

L'affectation du résultat de 2011 a été décidée lors de l'Assemblée Générale du 23 mai 2012.

annexe aux comptes annuels (suite)

31 décembre 2012

NOTE 10 - AUTRES PROVISIONS

Les autres provisions se composent comme suit :

	2012 (EUR)	2011 (EUR)
Provisions pour litiges	55 813	280 910
Provisions pour frais de personnel	376 728	326 882
Provisions pour congés non pris	96 756	103 536
Provisions pour taxe rémunératoire sur fonds de pension	4 846	-
Provisions sur quote-part de résultat dans les associations momentanées (Consortia) (Voir notes 4.1 et 13)	531 438	520 793
Total autres provisions	1 065 581	1 232 121

NOTE 11 - DETTES NON SUBORDONNÉES

Toutes les dettes ont une durée résiduelle inférieure à un an et ne sont pas couvertes par des sûretés réelles données par l'Agence.

Les autres dettes dont la durée résiduelle est inférieure ou égale à un an se composent de la rétrocession de l'excédent d'exploitation à l'État.

Selon les termes de l'article 25 de la convention conclue avec l'État luxembourgeois en date du 20 octobre 2008 et du nouveau Protocole d'Accord signé le 23 novembre 2012, l'Agence traite les fonds perçus via le Fonds de la Coopération comme avances pour frais de fonctionnement. Le solde des avances non déboursées sera déduit du 2^e appel de fonds de l'année suivante.

NOTE 12 - PERSONNEL

Le nombre de personnes employées en moyenne au cours de l'exercice est de 114,5 employés (2011: 115 employés) qui se composent en personnel Siège, personnel expatrié, personnel local, personnel mis à disposition des projets et programmes et de stagiaires.

NOTE 13 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

Les autres charges d'exploitation pour un montant total de 71 842 EUR (181 831 EUR en 2011) correspondent : aux provisions pour litiges en cours enregistrées en 2012 de 61 198 EUR, ainsi qu'à la quote-part des résultats de 10 644 EUR des associations momentanées où l'Agence est engagée pour la conclusion de projets d'assistance technique pour le compte de la Commission européenne ou de tiers.

annexe aux comptes annuels (suite)

31 décembre 2012

La quote-part dans les résultats réalisés par ces associations momentanées qui revient contractuellement à l'Agence est reconnue dans le compte de profits et pertes, et une provision de la même hauteur est comptabilisée au passif afin de neutraliser le résultat (voir notes 4.1 et 10). Les résultats ne seront reconnus qu'à la clôture des projets.

NOTE 14 - PRODUITS EXCEPTIONNELS

Les produits exceptionnels d'un montant de 56 310 EUR (5 279 EUR en 2011) correspondent au remboursement de 4 533 EUR par l'Administration des Contributions du surplus d'impôts payés en 2010 et à la régularisation des cotisations sociales comptabilisées et non facturées par la Sécurité sociale à fin 2011 de 51 777 EUR.

NOTE 15 - MONTANT NET DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Au 31 décembre 2012, le montant net du chiffre d'affaires se compose comme suit :

	2012 (EUR)	2011 (EUR)
Fonds mis à disposition pour frais de fonctionnement		
Ministère des Affaires étrangères	8 604 219	8 386 365
Honoraires pour l'exécution de différents projets financés par d'autres sources que le Fonds de la Coopération au Développement :		
Ministère des Affaires étrangères	4 413	13 396
Ministère des Finances	2 348	6 646
Total du chiffre d'affaires	8 610 980	8 406 407

NOTE 16 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

Au 31 décembre 2012, les autres produits d'exploitation se composent principalement de :

- mise à disposition de personnel : 540 626 EUR en 2012 (541 128 EUR en 2011).
Il s'agit du personnel de l'Agence mis à disposition des projets et programmes exécutés pour le compte du Ministère des Affaires étrangères ;
- stagiaires : 334 295 EUR en 2012 (314 398 EUR en 2011).
Il s'agit du programme Assistant Technique Junior (ATJ) du Ministère des Affaires étrangères ;
- autres produits : 273 542 EUR en 2012 (481 630 EUR en 2011).
Il s'agit essentiellement de la reprise sur provisions d'exploitation, de la reprise partielle de la provision pour congés non pris et de l'aide à l'embauche de chômeurs âgés par le Fonds de l'Emploi.

annexe aux comptes annuels (suite)

31 décembre 2012

NOTE 17 - ENGAGEMENTS HORS BILAN

Au 31 décembre 2012, l'Agence ainsi que ses Bureaux régionaux ont des engagements sur des baux de location jusqu'à la fin 2015 de 980 112 EUR (1 831 896 EUR en 2011).

NOTE 18 - RÉGIME DE PRÉVOYANCE EXTRA-LÉGAL

L'Agence a mis en place, en faveur du personnel, un régime de prévoyance extra-légale comportant les avantages suivants : pension de retraite, invalidité et capital décès. Le régime de prévoyance est géré par une compagnie d'assurance luxembourgeoise contre paiement d'une prime annuelle. L'Agence n'a pas de créances dans ses livres. En 2013 l'Agence a comptabilisé une provision d'un montant de 4 846 EUR qui couvre la taxe rémunératoire de 0,9%.

NOTE 19 - COMPTES FINANCIERS GÉRÉS POUR LE COMPTE DE TIERS

L'Agence détient au 31 décembre 2012 pour compte de l'État Luxembourgeois un montant de 5 422 981 EUR (11 770 199 EUR en 2011) destiné au financement de projets bilatéraux de coopération au développement exécuté par l'Agence sur mandat du Ministère des Affaires étrangères.

L'Agence détient pour le compte d'autres bailleurs un montant total de 4 437 149 EUR (841 872 EUR en 2011).

Ces montants ne sont pas inclus au bilan de l'Agence.

NOTE 20 - HONORAIRES D'AUDIT

Les honoraires concernant les prestations facturées durant l'exercice à l'Agence par le cabinet d'audit sont présentés dans le tableau ci-dessous :

	2012 (EUR)	2011 (EUR)
Contrôle legal des comptes annuels	114 863	100 560
Autres services d'assurance	-	-
Service de conseil fiscal	-	-
Autres services	-	-
Total honoraires d'audit	114 863	100 560

Ces honoraires sont présentés sous « Autres charges externes » au compte de profits et pertes.



crédits

Coordination LuxDev | Richard Schmid

Rédaction | François Bary, Richard Schmid

Rédaction Dossier Vision 2012 | Marc Riehl avec le concours de Hans Bissdorf, Peter Hansen, Alexis Hoyaux, Pascale Junker, Quang Nam, Pascal Rossignol et Igor Wajnszok

Conception graphique et Réalisation | Cathy Scheltien

Crédits Photos

Intérieur couverture : Sénégal, Yasmine Sweetlove

Deuxième de couverture : Sénégal, Yasmine Sweetlove

page 11 : Vietnam, Jérôme Vançon

page 22 : Nicaragua

page 48 : Sénégal, Yasmine Sweetlove

page 53 : Burkina Faso, Quentin Bourdeaux

page 57 : Cap-Vert

page 67 : Sénégal, Yasmine Sweetlove

page 70 : Nicaragua, Joel Astruc

page 76 : Vietnam, M. Le Viet Nhan

page 81 : Laos, Peter Kurt Hansen

page 87 : Vietnam, M^{me} Hue KM&ME

page 88 : Monténégro, Richard Schmid

page 98 : Vietnam, M. Sach An Khang

page 123 : Mali, Cathy Schmartz

page 124 : Sénégal, Yasmine Sweetlove

page 127 : Nicaragua, Inti Ocón

Tous nos remerciements aux auteurs des photos. Il nous est impossible de tous les mentionner.

© LuxDev | imprimé sur papier Cyclus Print, 100% papier recyclé selon la certification RAL UZ-14 - Le label allemand L'Ange Bleu.



RSE

“Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde.”
(Gandhi)

Responsabilité sociale des Entreprises (RSE)

Puisque les activités de la Coopération luxembourgeoise visent le développement durable, LuxDev souhaite poursuivre cet objectif non seulement dans les projets et programmes que l'Agence met en œuvre dans les pays partenaires, mais s'inscrire également dans une démarche responsable en ce qui concerne son propre fonctionnement.

Cette démarche de Responsabilité sociale des Entreprises (RSE) se compose d'une mosaïque d'actions, petites et grandes, visant les différents volets du développement durable.

Citons ici quelques résultats très tangibles réalisés au niveau environnemental :

- par rapport à 2011, LuxDev a réduit sa consommation d'électricité au Siège de 18 %. Depuis 2008, 100 % de l'énergie consommée provient de sources renouvelables ;
- de nombreuses activités de sensibilisation et une orientation vers l'archivage électronique ont permis, sur les huit dernières années, de réduire de 27 % la consommation de papier par salarié, alors que l'activité n'a cessé d'augmenter. 100 % du papier acheté est recyclé et, pour les publications imprimées en externe, l'Agence exige soit du papier recyclé, soit du papier provenant de forêts gérées de manière durable ;
- 100 % des émissions de CO₂ liées aux déplacements professionnels en avion des salariés du Siège et des Bureaux régionaux ont été compensés ;
- 90 % des consommables bureautiques pour le Siège sont écologiques ;
- depuis 2007, les bouteilles d'eau minérale ont été abandonnées (plus de 3 000 bouteilles par an !) et les collaborateurs du Siège boivent l'eau du robinet, avec des bulles s'ils le souhaitent ;
- la gestion écologique des déchets a permis de reconduire, en 2012, le label de qualité *SuperDrecksKëscht fir Betriber* décerné par l'Administration de l'Environnement, la Chambre des Métiers et la Chambre de Commerce.

Pour Alix Hamelain, Pilote Environnement de LuxDev, le défi pour les années à venir se situe dans les Bureaux régionaux de LuxDev.



Les plans d'action environnementaux mis en œuvre dans nos Bureaux régionaux du Nicaragua et du Sénégal prouvent qu'il y a des avancées réelles aussi à obtenir sur le terrain. Par ailleurs, rien n'est plus convaincant pour nos partenaires locaux, que de constater que LuxDev s'applique les critères du développement durable aussi à elle-même.

