



Université Paris 1
École nationale d'administration

Master « Relations internationales et Actions à l'Étranger »
Parcours « Administration publique et Affaires Internationales »

**La stratégie de sortie dans les projets de coopération au
développement : vers une pérennité des résultats**

Sous la direction de
Madjid BOUZAR
Responsable de la Section Relations internationales
ITI-RI / UFR LSHA

soutenu par
Rahiman ABDULLAH
CIP Promotion Lucie Aubrac (2012-2013)

Résumé

La pérennité est aujourd'hui une priorité pour les acteurs de la coopération au développement. Or, les projets d'aide sont par nature des activités à durée déterminée. Dès lors, il convient de s'interroger sur une possible conciliation entre ces deux aspects avant de rechercher les complémentarités éventuelles entre la nouvelle approche de stratégie de sortie et le mode de gestion actuel du cycle du projet (GCP). Dans quelle mesure la stratégie de sortie permettrait-elle de remédier aux limites de la GCP en termes de pérennité des résultats tout en prenant mieux en compte les enjeux opérationnels d'une organisation de coopération au développement ?

Ce mémoire cherchera à démontrer que la stratégie de sortie est un outil complémentaire à la gestion du cycle de projet. Si certains facteurs tels que la pertinence du projet sont une condition nécessaire à la réussite de celui-ci, le but est ici de montrer que l'amélioration des outils de gestion de projet peut permettre aux gestionnaires et aux communautés de mieux tenir compte des facteurs socio-économiques et des facteurs financiers et opérationnels afin de garantir la pérennité des résultats (Quitsch, 2007).

Remerciements

Je souhaite avant tout remercier mon tuteur de mémoire Madjid Bouzar pour le temps qu'il a consacré à m'apporter les conseils sur la recherche.

Je suis également reconnaissant envers mes camarades de la promotion, notamment Nabil Lahrman, Ivana Jablan, Raymond Mark, Moustafa Sow et Mari Hioki pour leur encouragement.

Enfin, un grand merci à Floriane qui est un soutien pérenne.

Contenu

I. La GCP dans la coopération au développement : quelles limites en matière de pérennité des résultats?	3
A. Le concept de pérennité, dans la coopération au développement	3
1. Pérennité et développement : une relation récente.....	3
2. Les enjeux de la pérennité.....	7
B. La GCP, un outil important pendant la durée du projet	10
1. La GCP un modèle de gestion de projets basé sur les résultats	10
2. Les avantages et inconvénients	11
II. La stratégie de sortie, un outil complémentaire en matière de gestion et de pérennité des projets.	13
A. L'émergence de la stratégie de sortie dans le développement	14
1. Mise en contexte (histoire et théorie)	14
2. Les composantes clés de la stratégie de sortie	16
B. Stratégie de sortie et pérennité: les contributions possibles	20
1. La stratégie de sortie et les types de pérennité.....	20
2. L'intégration de la contribution de la stratégie de sortie dans la gestion du projet	23
Conclusion	25
Bibliographie	

Introduction

La stratégie de sortie est une approche plus connue dans le monde des affaires que dans le domaine de coopération au développement. Cependant, face aux limites de la gestion du cycle du projet (GCP), cette nouvelle approche constitue un élément de réflexion intéressant.

La GCP est actuellement le modèle dominant en matière de gestion de projet de coopération. Elle est utilisée aujourd'hui par nombreux bailleurs de fonds, notamment la Commission européenne et la Banque mondiale. Cette approche est axée sur les processus et les résultats pendant la durée du projet. Elle ne tient pas compte de ce qui adviendra des résultats et processus *après* la fin du projet.

D'autre part, les projets de coopération ont un financement et une durée déterminés. Or les communautés locales qui bénéficient de ces projets ne disposent pas nécessairement des mêmes capacités pour assurer la continuation des résultats. Dans ce contexte, la pérennité des résultats est de plus en plus considérée comme un indicateur de succès clé par les bailleurs, bien qu'elle n'ait lieu qu'à posteriori.

Ainsi, si les acteurs de la coopération au développement souhaitent dorénavant intégrer à la gestion des projets le concept de pérennité, il convient d'examiner i) si cette conciliation est possible et ii) comment la nouvelle approche de stratégie de sortie peut constituer un complément adéquat au mode de gestion actuel, la GCP.

En d'autres termes, dans quelle mesure la stratégie de sortie permettrait-elle de suppléer aux limites de la GCP en matière de pérennité et de mise en œuvre opérationnelle des projets ?

Ce mémoire cherchera à démontrer que la stratégie de sortie est un outil complémentaire à la gestion du cycle de projet. Le but est ici de montrer que l'amélioration des outils de gestion de projet peut permettre aux gestionnaires et aux communautés de mieux tenir compte des facteurs socio-économiques et des facteurs financiers et opérationnels afin de garantir la pérennité des résultats¹.

¹ Quitsch, S. (2007) *The sustainability of development cooperation: an assessment of North-South and South-South approaches*, University of Maastricht

Les limites de ce mémoire

Certes les facteurs socioculturels et économiques peuvent affecter la pérennité des résultats d'un projet. Un projet mal adapté à une communauté risque d'être abandonné après le départ du bailleur ou de l'agence de coopération. Par exemple, un projet qui aurait besoin d'équipements non disponibles dans le pays partenaire aurait des difficultés à trouver les pièces de rechange.

Nombreux sont les auteurs pour lesquels la conceptualisation du projet et l'adaptation aux contextes locaux sont les activités qui entrent dans le cadre de la gestion du projet. C'est justement pendant l'étude de faisabilité, une phase essentielle dans la gestion de projet, que ces facteurs socio-économiques et culturels sont pris en compte. Une étude approfondie aurait pu identifier les facteurs socio-économiques et culturels qui affecteront la pérennité d'un projet.

Traiter de ce type de facteurs n'est pas le but de ce mémoire, qui visera à s'interroger sur les limites d'un mode de gestion projet sur la pérennité. Ce mémoire professionnel repose sur l'hypothèse que l'amélioration des outils de gestion de projet peut permettre aux gestionnaires et aux communautés de prendre en compte les facteurs socio-économiques ainsi que les facteurs financiers et opérationnels afin d'assurer la pérennité du projet². Si l'étude de faisabilité n'a pas pu identifier tous les éléments socio culturels pertinents au projet mais que celui-ci est quand même approuvé, il est également important que les outils de gestion de projet facilitent l'intégration d'éléments extérieurs.

² Ibid.

La pérennité est aujourd'hui une priorité pour les acteurs de la coopération au développement. Or, les projets d'aide sont par nature des activités à durée déterminée. Dès lors, il convient de s'interroger sur une possible conciliation entre ces deux aspects avant de rechercher les complémentarités éventuelles entre la nouvelle approche de stratégie de sortie et le mode de gestion actuel du cycle du projet (GCP). Dans quelle mesure la stratégie de sortie permettrait-elle de remédier aux limites de la GCP en termes de pérennité des résultats tout en prenant mieux en compte les enjeux opérationnels d'une organisation de coopération au développement ? **Ce mémoire postule que la stratégie de sortie est un outil complémentaire à la gestion du cycle de projet.**

L'étude abordera d'abord le rôle, les atouts et les limites de la GCP dans la coopération au développement. Nous présenterons ensuite la stratégie de sortie et porterons un regard critique sur cette approche et sa contribution potentielle à la pérennité des projets de développement. La dernière partie de l'exercice consistera à offrir des propositions concrètes en vue d'améliorer la pérennité des projets.

I. La GCP dans la coopération au développement : quelles limites en matière de pérennité des résultats?

La pérennité est une exigence nouvelle en matière de développement, exigence face à laquelle la GCP présente de nombreuses limites

A. Le concept de pérennité, dans la coopération au développement

1. Pérennité et développement : une relation récente

En 1947, afin de continuer à contribuer à la reconstruction des économies européennes dévastées, les États-Unis ont adopté le Programme de rétablissement européen. Ce programme est rapidement connu comme le Plan Marshall, du nom de son auteur, secrétaire d'Etat George C. Marshall³. Au cours de quatre années, le Plan Marshall a prêté 12,4 milliards USD d'aide Cette assistance économique et technique à l'Europe occidentale devient alors le moteur de sa reconstruction⁴. L'âge de l'aide commence.

³ Griesgraber & Gunter, 1996 Griesgraber, J.M. & Gunter, B.G. (eds) (1996) *Development: New Paradigms and Principles for the Twenty-first Century*, East Haven, CT: Pluto Press.

⁴ Grogin, R.C. (2001) *Natural enemies: the United States and the Soviet Union in the Cold War, 1917-1991*, Lanham, Maryland: Lexington Books.

Depuis, les pays développés ont contribué à l'aide publique au développement et à la coopération au développement, en particulier suite à la décolonisation et à l'émergence des pays en développement. . Les agences de développement et les organisations non gouvernementales se sont orientées vers les projets destinés aux communautés locales et recrutent activement une multitude d'experts aux compétences diverses.

Toutefois, après 30 ans trop peu de pays qui ont accueilli les projets peuvent constater une amélioration. Les projets abordent un problème identifié. Or, quand les gestionnaires reviennent des années après, ils trouvent la communauté confrontée à la même situation. Les « bonnes pratiques » abandonnées, les équipements en panne sans réparation, les projets ne semblent être effectifs que quand les agences de développement sont sur place.

Plusieurs raisons ont conduit à cet échec.

Tout d'abord, les projets étaient principalement conceptualisés et fixés par les bailleurs de fonds et les experts de Washington ou de pays développés.

Or, ces projets ont été réalisés dans des communautés qui ne participent pas aux décisions concernant les projets. La prise de décisions est loin de la réalité sur le terrain.

L'action en développement après la deuxième guerre mondiale était souvent centrée autour des analyses et priorités des bailleurs de fonds. Le but était de promouvoir la croissance économique.

Si nous avons vu une augmentation dans le nombre de projets de coopération depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, les critiques estiment que l'assistance ne répond pas aux besoins des communautés locales⁵. Ainsi l'augmentation correspond plus à une prolifération des acteurs en coopération au développement plutôt qu'aux besoins des communautés⁶.

⁵ Browne, S. (2006) *Aid and influence: do donors help or hinder?*, Earthscan, Oxford.

⁶ Wallace et al., (2007) *The Aid Chain: Coercion and Commitment in Development NGOs*, Bourton on Dunsmore: Practical Action Publishing

Les bénéficiaires suscitent l'intérêt de théoriciens. Faudrait-il privilégier le rôle et la capacité des bénéficiaires aussi dans l'aide pour assurer une continuité de bons résultats? Les discussions se déplacent dès lors sur la capacité de communautés.

Le renforcement de capacité et la pérennité des résultats

Le renforcement de capacité est défini par le Programme des nations unies pour le développement (PNUD) comme un « *processus dans lequel les individus, groupes, organisations ... développent des compétences (individuellement ou collectivement) afin d'exécuter des fonctions, de résoudre des problèmes et de définir et d'achever les objectives* »⁷.

Dans un cadre développé pour expliquer comment le renforcement de capacité fonctionne au niveau individuel, le PNUD se fonde sur l'éducation, la formation et le développement des compétences formelles et informelles. Ceux-ci contribuent à ce que l'individu puisse participer à la prise de décisions et avoir une compréhension claire sur son rôle et sa fonction⁸.

La participation et l'autonomisation sont les thèmes centraux dans le renforcement de capacité. L'approche de participation a été développée à la fin des années 1970s quand le théoricien de l'éducation Paulo Friere⁹ promouvait la recherche d'action participative (*participating action research* en anglais). L'idée est d'inclure la participation de toutes parties pour que les gens puissent s'exprimer sur leurs besoins et contribuer à leur propre développement.

Historiquement, cette approche se fonde sur la théorie sociale. Les théoriciens en organisation analysent le comportement social en entreprises. Ils s'intéressent à l'impact du degré de la participation et l'autonomisation de travailleurs sur les coûts, la performance et la productivité de l'entreprise. Il s'agit donc d'étudier dans quelle mesure la participation et l'autonomisation sont présentes dans l'objet d'analyse¹⁰.

⁷ <http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/capacitybuilding/overview.html>

⁸ Ibid.

⁹ Freire, P. (1982) "Creating alternative research methods. Learning to do it by doing it", dans Hall, B., Gillette, A. and R. Tandon (eds.) *Creating Knowledge: A Monopoly*. Society for Participatory Research in Asia, New Delhi

¹⁰ Whyte, W. (1991) *Participatory action research*, Sage Publications, London.

En les responsabilisant et les autonomisant ainsi qu'en les faisant participer aux décisions, les agents locaux deviennent à la fois exécutants et bénéficiaires de l'aide. Ceux-ci contribuent à l'augmentation de leur confiance et de leur développement personnel, éléments nécessaires pour devenir spécialistes et dirigeants. Décentraliser les responsabilités dans un projet d'aide permet l'émergence d'une nouvelle génération de praticiens du développement dont les compétences en gestion permettront d'organiser et de gérer eux-mêmes leur organisation.

Quand les organisations locales sont impliquées dans le processus de coopération, elles seront en mieux capacité d'assurer la continuation de bons résultats, voire la pérennité.

Vers une définition de la pérennité

Alors qu'il y a un consensus fort parmi les agents de coopération au développement que la pérennité est un élément principal dans le développement, les bailleurs de fonds et les agences n'avaient pas au départ une définition commune.

L'agence internationale canadienne pour le développement (CIDA) la définit comme
«... La capacité de s'adapter aux conditions toujours changeantes, ainsi que la flexibilité de travailler dans un environnement complexe et dynamique, et la participation de sorte que les populations locales ont un intérêt à assurer la viabilité à long terme »

Quant à l'Agence suédoise de développement international (SIDA), de nombreux documents font référence à la pérennité comme des effets de coopération pour le développement, plutôt que des projets ou des activités elles-mêmes¹¹. C'est finalement en faisant référence aux buts définis par le Parlement suédois sur le développement que SIDA détermine que ces buts concernent les résultats et non aux projets ou activités post-projet même.

Donc, la pérennité renvoie à *la longévité* des effets d'une coopération au développement, plutôt que les projets ou activités en soit.

Aujourd'hui, avec les efforts de coordonner l'aide publique au développement (APD) l'Organisation de coopération et développement économique (OCDE), renvoi la définition de la pérennité aux situations lors desquelles les bénéfices d'une activité sont susceptibles de se

¹¹ Olstrom, E., et al. (2002) *Aid, Incentives, and Sustainability: An Institutional Analysis of Development Cooperation*, Swedish International Development Agency, Stockholm

poursuivre après la fin des financements des bailleurs de fonds. Les projets doivent être financièrement viables tout en renforçant la capacité du partenaire local. L'OCDE poursuit donc des politiques visant à assurer que les avantages des programmes continuent après la cessation des financements des bailleurs de fonds.

2. Les enjeux de la pérennité

Le fond international pour le développement agriculture (IFAD) développe davantage le concept de pérennité en identifiant 7 types de pérennité¹², dont

- pérennité politique :
par exemple : engagement gouvernemental, politiques d'incitation, intérêts des parties prenantes.
- pérennité sociale :
par exemple : soutien social.
- pérennité communautaire :
par exemple : si les communautés, les ménages acceptent et s'approprient les résultats de projet (appropriation socioculturelle)
- pérennité institutionnelle :
par exemple : soutien institutionnel, implémentation des politiques, budget régulier.
- pérennité économique et financière :
par exemple : faculté de reprise/résilience aux chocs économiques, capacité à faire face aux risques financières
- pérennité technique :
par exemple : fiable/robuste techniquement, solutions pertinentes, accès à la réparation et aux pièces de rechange

¹² International Fund for Agriculture (2009) Sustainability of rural development projects: *Best practices and lessons learned by IFAD in Asia*, Discussion Paper no.8

- pérennité environnementale :
par exemple : contribution à l'environnement, résilience aux chocs environnementales

Nous évoquons comme un cas de référence le projet Initiative francophonie pour la formation à distance des maîtres (IFADEM), géré par l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF). Cette initiative a été conçue tels que les résultats du projet peuvent continuer être pérennes après que l'AUF cesse d'être le bailleur principal.

Dans le cadre de l'IFADEM, l'AUF travaille initialement avec une agence d'éducation locale (Ministre de l'Education ou une agence avec une fonction éducative) pour développer un enseignement à distance sur la langue française. Cet enseignement est destiné aux maîtres ou instituteurs locaux qui enseignent le français. L'IFADEM travaille aussi avec le partenaire locale pour développer les matériaux d'enseignement en langues locales et améliorer l'enseignement du français

Le projet est annoncé en 2006 avec quatre pays retenus pour une première phase expérimentale: le Bénin, le Burundi, Haïti et Madagascar. En 2010, le Bénin et le Burundi arrivent au terme de cette première phase. Ils sont actuellement en phase de mise en œuvre : déployer le programme dans d'autres provinces. Au Burundi, presque 70% des financements nécessaires au déploiement sont financés par le Ministère de l'Education tandis que l'AUF prend un rôle de consultant, au lieu de bailleur.

Les évaluations interne et externe estiment que le projet est un « bel exemple de dispositif partiellement à distance pour la formation continue dans le secteur éducatif » et que « le principe de l'extension est viable (...) l'expérimentation est suffisante pour dire que l'on peut déployer IFADEM dans d'autres pays »¹³.

Il est intéressant de noter que l'IFADEM est programmé en deux phase où la première, la phase d'expérimentation, est relativement indépendante de la seconde, la phase de mise en œuvre. C'est pendant la première phase que les résultats, adaptés au contexte local, sont produits. C'est aussi la phase où l'AUF travaille avec le partenaire local pour former les dirigeants qui prendront charge du projet pour la deuxième phase. Une feuille de route pour le

¹³ Rapport de ATEMA Conseil, 2012 pour l'AUF

projet en phase deux a été développée en consultation avec le partenaire local depuis le début du projet.

Du succès de l'IFADEM sur la pérennité de ses résultats, nous tirons une leçon – la gestion du projet lui a permis de garantir

- pérennité politique
Engagement et soutien du Ministère de l'Education

- pérennité sociale
Soutient des instituteurs

- pérennité communautaire
Soutient et intérêt de la communauté locale vu la sensibilité du projet de produire les matériaux en langues locales

- pérennité institutionnelle
Une formation pour l'équipe locale sur la gestion de projet et un plan concret pour la suite

- pérennité économique et financière
Le budget du projet a été développé en transparence – le partenaire local est conscient des coûts nécessaires pour entreprendre la suite du projet

- pérennité technique
Les matériaux informatiques a été développé en tenant compte la capacité et situation actuelle de chaque pays, tels que il est possible de déployer le projet dans d'autres régions.

Cependant quels sont les enjeux pour achever la pérennité ? Il s'agit ici d'identifier comment les enjeux de la pérennité de résultats se transforment au niveau opérationnel en analysant la gestion de projet.

B. La GCP, un outil important pendant la durée du projet

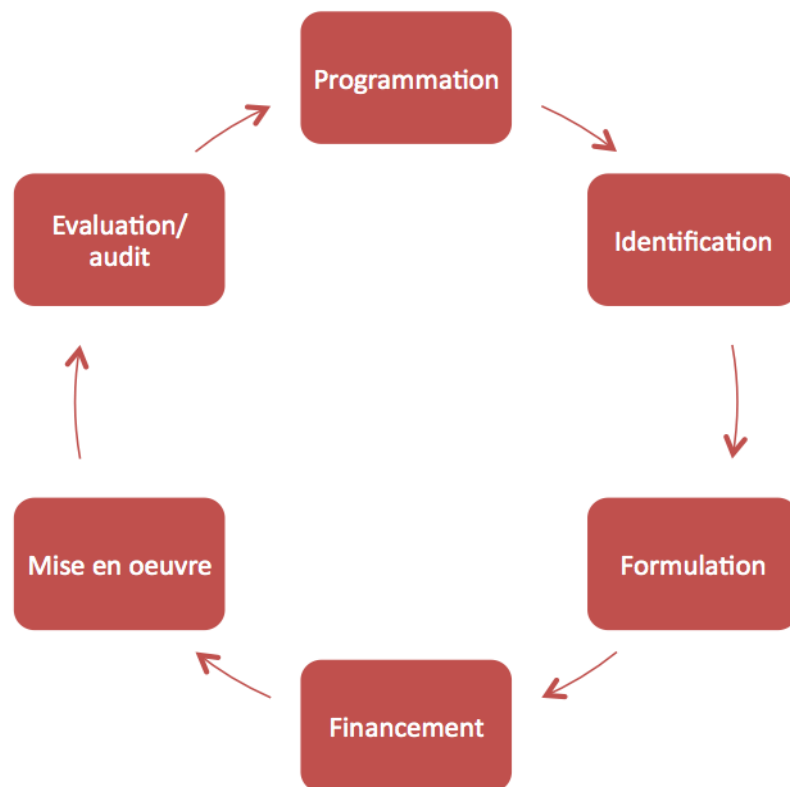
1. La GCP un modèle de gestion de projets basé sur les résultats

La gestion du cycle de projet (GCP) est une méthode employée par les organisations internationales, les agences onusiennes et les organisations à but non lucratif pour réaliser et gérer les projets et programmes de développement. Le GCP propose une approche cohérente pendant toutes les composantes du cycle d'intervention, assurant l'orientation vers les bénéficiaires, une perspective globale sur les interventions (faisabilité), le suivi et l'évaluation du projet. Elle articule les différentes phases d'un projet et permet de vérifier, surveiller en permanence et éventuellement réévaluer la logique du projet.

La GCP consiste en 6 phases :

- **Programmation:** au cours de cette phase, les principaux objectifs et priorités du secteur d'intervention sont identifiés. La programmation indicative et les documents stratégiques sont élaborés. L'analyse du problème avec la vérification des idées a également lieu à ce stade du cycle de projet.
- **Identification:** pendant cette phase, une étude de pré-faisabilité est réalisée et une proposition d'avant-projet est rédigée. La cohérence et la pertinence de l'action proposée sont évaluées en fonction de la politique et des cadres stratégiques programmés.
- **Formulation:** suite aux résultats de l'étude de faisabilité qui sera réalisée à ce stade, la proposition de projet est finalisée et équipée d'une activité solide et d'un plan financier.
- **Financement:** pendant cette phase, le demandeur signe le contrat et bénéficie des ressources financières pour le démarrage des activités du projet.
- **Mise en œuvre:** au cours de cette phase, les activités du projet sont mises en œuvre, les résultats obtenus et l'objectif du projet atteints. Le processus de suivi et de l'évaluation sont planifiés et exécutés tout au long de la vie du projet et / ou lors des phases spécifiques.

- **Évaluation / audit:** dans cette phase finale, l'évaluation de fin de projet a pour but d'évaluer l'efficacité, l'efficience, l'impact, la pérennité et la pertinence d'un projet dans le cadre des objectifs fixés. Elle est généralement réalisée dans un examen indépendant en vue de tirer des enseignements susceptibles afin de guider les décisions futures.



La GCP accompagne les gestionnaires depuis la phase de conceptualisation jusqu'à la phase finale d'évaluation. Elle encadre les problèmes identifiés et les moyens de les résoudre. Ensuite, elle met en relation le budget et ressources avec les résultats visés. Enfin, elle permet à une évaluation du projet.

2. Les avantages et inconvénients

La GCP accompagne fortement la préparation, la programmation et la mise en œuvre d'un projet. Ce qui est observé ici est que la GCP est un outil puissant pour la programmation et la gestion d'un projet pendant sa durée de vie, c'est-à-dire lorsque le projet est développé et financé par les bailleurs. Or, elle ne prend pas en compte ce qui se passe après la fin d'un projet. Il y a un écart entre la production des résultats dits "pérennes" et la pérennité de ces résultats. Elle ne mentionne pas, en outre, quelles sont les ressources nécessaires pour

l'entretien des résultats. La communauté a-t-elle systématiquement le savoir-faire nécessaire pour assurer la continuité du projet?

L'évaluation est le plus souvent la dernière étape du cycle de projet de l'organisation. Cela peut être fait par un acteur indépendant qui donne les résultats de l'évaluation au bailleur de l'aide, ou par l'équipe du projet qui évalue le succès ou l'échec du projet. Le but d'une évaluation consiste à déterminer l'efficacité de la mise en œuvre du projet en ce qui concerne la réalisation des résultats préétablis. L'évaluation dans le contexte traditionnel du GCP se concentre généralement sur les aspects bureaucratiques d'un projet ainsi que la capacité administrative et gestionnaire de l'équipe de gestion et moins sur les avantages sociaux issus du projet. En outre, la plupart de la littérature sur la GCP ne fait mention de laisser en place une organisation durable qui pourra poursuivre le développement une fois que le projet se termine.

Les agents de développement ont noté que les projets avaient échoué parce qu'ils ont été conçus par les bailleurs de fonds et non par les bénéficiaires; par conséquent, les bénéficiaires de pays en voie de développement ont reçu des ressources, dans les conditions et pour les finalités, définies par des gens éloignés de leur réalité et qui ont leurs propres ensembles d'intérêts¹⁴. Y-a-t-il toujours un moyen de solliciter la participation des bénéficiaires pendant la durée du projet ?

Un manque de consultation lors de la mise en œuvre du projet:

Une bonne programmation, identification et formulation peuvent garantir que les résultats seront bien adaptés aux besoins locaux. La GCP suppose souvent que les partenaires locaux prendront charge ces résultats. Or la GCP ne fait aucune référence sur une possibilité de consulter la communauté sur *quels* résultats cette dernière souhaite prolonger. La réalité sur le terrain est que la GCP aide les gestionnaires à atteindre leurs objectifs – si les termes de référence évoquent un achat d'un équipement, l'objectif est précisément d'acheter l'équipement et de le mettre en disposition pour le partenaire local. Or, la GCP ne fait aucune référence directe pour la phase après projet.

¹⁴ Hellinger, S., Hellinger, D., & O'Regan, F. (1988) *Aid For Just Development: report on the future of foreign assistance*, Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers, Inc., p.22

Absence d'éléments de responsabilisation et d'autonomisation :

Les projets de développement ont également tendance à privilégier les expatriés aux consultants nationaux qui s'appuient pourtant sur des connaissances locales et techniques¹⁵. Quand les projets incluent des agents locaux, les bailleurs ont souvent l'impression que ces agents homologues reçoivent une opportunité professionnelle intéressante - de travailler avec une agence internationale. Or, souvent ces agents locaux sont peu rémunérés et occupent des positions subordonnées. Par ailleurs, quand les consultants techniques étrangers partent après avoir fourni peu de formation, les agents locaux se trouvent avec une forte augmentation de leur charge de travail, source potentielle de frustration¹⁶.

Alors que la pérennité est un critère dans l'évaluation d'un projet, la GCP ne programme le financement que sur une durée déterminée. En conséquence, les éléments financiers ne sont pas calculés pour ce qui concerne la période après projet.

Les études de développement ont échoué à résoudre le problème de la pérennité des résultats et des structures de gestion pour un projet. Cet échec est en partie dû à la pensée traditionnelle au sein de développement qui prévoit et conçoit des projets pour atteindre des résultats techniques spécifiques. La portée limitée de cette pensée néglige la façon dont les projets peuvent créer une organisation durable gérée par le personnel local du projet, ainsi que les compétences nécessaires pour rendre cette organisation durable. Il convient donc de regarder comment la stratégie de sortie peut enrichir la GCP.

II. La stratégie de sortie, un outil complémentaire en matière de gestion et de pérennité des projets

La pérennité de résultats implique une gestion des ressources et processus autour des résultats *après la fin du projet*. En conséquence, il s'agit d'inclure dans la gestion de projet, des éléments qui aborderont la phase post-projet.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Grammig, T. (2002) *Technical Knowledge and Development: Observing aid projects and processes*, London: Routledge.

A. L'émergence de la stratégie de sortie dans le développement

1. Mise en contexte (histoire et théorie)

La stratégie de sortie est une approche visant à évaluer et trouver les meilleures manières de mener à terme un projet avec des avantages durables. Il s'agit donc de bâtir un processus de transition de gestion. Il est souhaitable pour un projet de planifier la sortie d'une manière systématique et cohérente pour que la sortie devienne une partie intrinsèque du cycle de projet.

Concept et cadre théorique

Le concept de stratégie de sortie découle de la planification de la gestion stratégique dans le monde des affaires. Le terme a ensuite été adopté par les analystes politiques et les décisionnaires. Parmi les acteurs de l'APD, la stratégie de sortie est toujours peu définie. Cependant, les agences de développement cherchent de plus en plus à l'intégrer dans leurs stratégies.

Vision commerciale

Dans un contexte commercial, une stratégie de sortie décrit généralement une politique de départ d'une entité commerciale afin d'en retirer d'importants bénéfices. Elle est utilisée comme une tactique concurrentielle et comme un volet du plan stratégique, qu'elle consiste à vendre, fusionner ou liquider une entreprise. Comme ce dernier est le moins financièrement souhaitable (cession d'actifs, rembourser les obligations envers les créanciers et les salariés, etc.), la littérature sur la stratégie de sortie met l'accent sur la planification de sortie afin de maximiser des gains économiques¹⁷.

Vision politique

L'expression "stratégie de sortie", cependant, n'était pas officiellement utilisée en public jusqu'en 1993 lorsque le secrétaire d'État américain, Warren Christopher, lors de son témoignage devant le Comité des finances du Sénat, a défini quatre conditions pour l'engagement militaire américain. Une de ces conditions est d'être en mesure de répondre à la

¹⁷ Gundry, L.K. (2007) *Entrepreneurship strategy: changing patterns in new venture creation, growth, and reinvention*, Thousand Oaks, California: Sage Publications

question, «Y a-t-il une stratégie de sortie?»¹⁸. Désormais, ces conditions sont utilisées par les stratégestes du Pentagone pour leurs interventions partout dans le monde.

Dans le développement

Dans le domaine de développement, ce n'est que récemment que la pertinence de la stratégie de sortie est devenue un sujet de discussion par les praticiens de développement¹⁹. Peu de littérature académique discute ou analyse la stratégie de sortie et son absence dans le développement. En revanche, les bailleurs de fonds et les agences du développement ont commencé à examiner le sujet dans leurs rapports et évaluations.

L'UNESCO définit la stratégie de sortie comme une approche graduelle pour évaluer l'arrivée à terme de son soutien et finaliser l'intervention ou transférer les compétences de gestion à un partenaire local. C'est aussi sur cette définition que s'appuie ce mémoire. Elle se base sur l'achèvement des buts du programme/projet. Le Programme mondial pour l'alimentation (PAM) a pour sa part développé six éléments pour une stratégie de sortie réussie²⁰. Celle-ci vise à éviter un vide de compétences suite au départ du terrain en incluant le secteur privé pour assurer la continuité de ressources.

La stratégie de sortie est de plus en plus intégrée dans la programmation d'interventions par les bailleurs et agences de coopération au développement. Trois raisons principales restent au cœur de cette tendance. D'abord, le contexte économique mondial présente une contrainte financière sur les contributions des Etats membres aux bailleurs de fonds. Deuxièmement, certains économistes ressuscitent le débat sur l'efficacité et les limites de l'APD, spécifiquement pour arrêter l'aide progressivement. Ces économistes renvoient souvent au cas de certains pays africains comme la Mauritanie ou le Ghana et leurs succès économiques²¹. Troisièmement, les discussions autour de l'efficacité de l'aide conduisent à une plus forte exigence de la part de citoyens pour la transparence et la responsabilité (ou bien,

¹⁸ Clark, D.A. (ed) (2006) *The Elgar Companion to Development Studies*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited; p. 15

¹⁹ Martin et al., 1999; Rogers & Macias, 2004; Gardner, Greenblott & Joubert, 2005; Engel, 2010

²⁰ L'étude du PAM conclut qu'une stratégie de sortie réussie est celle qui est développée en coordination avec les partenaires d'exécution, les bénéficiaires et les autorités gouvernementales compétentes, et est basé sur six éléments clés: la fixation des jalons clés; l'engagement gouvernemental, les contributions de la communauté, le soutien technique, la gestion et la communication et l'implication du secteur privé.

²¹ Moyo, D. (2009). *L'aide fatales: Les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique*, éditions JC Lattés.

« accountability » en anglais) de l'APD. Par conséquent, les agences de l'APD doivent utiliser leurs ressources de manière plus stratégique et systématique, mais aussi avec plus d'efficacité et d'efficacité

Si elle est planifiée d'une manière systématique et collaborative, la stratégie de sortie pourrait permettre d'assurer les résultats du projet et promouvoir l'engagement de tous les partenaires à la pérennité des résultats d'un projet. Il convient donc d'examiner les caractéristiques de la stratégie de sortie qui la rendent performante dans la recherche de la pérennité.

2. Les composantes clés de la stratégie de sortie

Il n'y a pas une stratégie de sortie générique. Tous les projets sont différents et ils ont besoin d'une stratégie de sortie développée spécifiquement pour eux. Néanmoins, si l'on prend l'exemple de l'UNESCO, cette dernière a défini huit principes pour développer une stratégie de sortie.

- Planification initiale :

Une stratégie de sortie devrait être développée pendant la phase de programmation du projet. Elle assure les rôles et les responsabilités des agents et comment ils pourront contribuer à achever les résultats.

- Axée sur les résultats :

Une stratégie de sortie devrait prendre en compte une fin. Il s'agit de savoir ce que l'intervention prétend de produire afin de permettre mesurer le progrès du projet.

- Transparence :

Une stratégie explicite de sortie assure la transparence dans les processus d'engagement, de transition et de désengagement d'un projet. Elle permet aux parties prenantes et à la communauté locale de savoir quelle est la limite du projet et de mieux gérer les attentes.

- Pérennité :

Il s'agit d'avoir une vision sur comment le projet ou les résultats vont être maintenus ou continuer sans la participation directe de l'agence de l'APD.

- **Flexibilité :**
L'échéance pour une sortie doit être claire, réaliste et flexible. Il faut prendre en compte la capacité de la communauté locale ainsi que les intérêts de l'agence. Il faut éviter créer la dépendance entre la communauté et l'agence.
- **Fondée sur les données :**
Alors que les raisons politiques pourraient avoir un impact sur la décision de sortie, il faudra aussi considérer la sortie sur l'ensemble des facteurs, notamment l'évidence et les données concrètes sur le progrès et les résultats du projet.
- **Axé sur l'apprentissage :**
Car chaque projet est différent, les agents du projet doit développer une stratégie de sortie en tirant des leçons de succès/échec.
- **Approche de partenariat :**
Une stratégie de sortie se rédige en collaboration avec les parties prenant. Quand c'est le gouvernement ou la communauté qui prend charge du projet suite à la sortie de l'agence, il est important de solliciter leur participation active dans la discussion sur la sortie. Il s'agit de promouvoir l'appropriation du projet.

Sur la base de ces principes, la stratégie de sortie peut se développer. Dans quelle mesure ces éléments intègrent ils l'idée de pérennité ? Comment appliquer ces principes sur le terrain?

Etablir une stratégie de sortir

Étape 1: Revoir les résultats du projet

Il s'agit de revisiter les résultats prévus du projet, en particulier les changements que souhaite stimuler ou initier le projet ainsi que son impact sur les communautés. Une consultation avec les parties prenantes est impérative pendant toutes les étapes.

Étape 2: Action pour adoption

Dans cette étape, il faut distinguer entre les différents types de résultats qui sont en cours de production. Un résultat pourrait inclure des outils, des modèles, des directives, des méthodes,

des études de cas, des connaissances ou des recommandations qui peuvent être prises par la communauté s'ils sont correctement diffusés. Certains résultats ne nécessitent pas une continuation, particulièrement ceux qui sont issus des actions qui sont spécifiques (par exemple, rapport d'un état de lieu). Une approche qui pourrait être efficace est le « SWOT », permettant de voir les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités, développer la feuille de route, etc.

Étape 3: Une feuille de route vers la sortie

En développant une feuille de route, certains éléments sont importants afin d'assurer le transfert de compétences et l'appropriation :

a. Accès

Il s'agit d'assurer la continuation de l'accès aux résultats. Pour les matériaux publiés, par exemple, il faut confirmer qui les accueillera et que faire avec ces matériaux.

b. Préservation

Toutes les documentations sur les résultats (particulièrement les instructions et mode d'emploi) doivent être archivées correctement.

c. Entretien

Certains des résultats (particulièrement ceux à caractère technologique) pourraient nécessiter un entretien continu ou une actualisation particulière. Dans ces cas, les plans d'entretiens sont développés (spécification techniques et budgétaires) avec la participation de la personne qui prendra en charge.

d. La propriété intellectuelle

Dans un cas où la communauté continuera avec certains résultats qui implique la propriété intellectuelle, il convient d'assurer l'accès, par exemple les droits des tiers, open source, etc.

e. Compétences et ressources adéquates

Les compétences et ressources d'un partenaire local ou d'une communauté locale sont essentielles à la pérennité des résultats. Les résultats visés pour une continuation devraient être étroitement liés avec un niveau de compétence et ressources compatible. Ces compétences et ressources pourraient être un résultat en soi suite à un projet. Un

développement d'un plan de sortie implique donc une évaluation de compétences existantes ou à établir.

f. Stratégie du programme de financement

Dans beaucoup de cas, les projets financés sont regroupés en fonction des programmes d'action des bailleurs de fond. Il convient donc de consulter le gestionnaire du programme sur la stratégie de sortie afin d'encadrer la pérennité des résultats du projet avec celle du programme.

A l'issue de ce processus, il devient possible de développer un plan de sortie tel que décrit ci-dessous :

Un exemple d'un plan de sortie

Concept de la stratégie de sortie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels éléments du projet seront poursuivis? <ol style="list-style-type: none"> a. Service b. Produits c. Capacité de gestion d. Rien, le projet va se terminer progressivement 2. L'agence de coopération, prévoit-elle un soutien du financement ou de la gestion pour la phase après-projet ? 3. Un financement post-projet, sera-t-il d'une seule fois ou continu ? 4. Les résultats, pourraient-ils être continués sans un soutien continu de l'agence ? 5. Existe-il une autre partie-prenante intéressé pour la continuation de résultats ? 6. Quelles types de compétences et formations sont nécessaires (celles qui ne sont pas développées au cours du projet) ? 7. Quel est le délai pour un transfert de gestion ?
Options	<ol style="list-style-type: none"> 8. A partir de réponses ci-dessus, quelle type d'approche/de stratégie de sortie est le plus pertinent(e) ? <ul style="list-style-type: none"> • Départ progressive de l'agence <ul style="list-style-type: none"> - L'agence réduit le niveau d'activité et de financement progressivement - Enjeux possibles : le calendrier d'action, la sensibilisation des partenaires, l'assurance du flux d'avantages, renforcement de capacité du partenaire qui assurera la continuation, la viabilité de continuation d'une activité avec un soutien/financement réduit • Transfert de gestion <ul style="list-style-type: none"> - Identification du partenaire confirmée - Soutien auxiliaire de l'agence de coopération pour le partenaire (définir les caractéristiques et limites du soutien) - Enjeux possibles : le calendrier d'action, la phase de transition, la portée et qualité de l'activité continuée, la viabilité de transition • Départ ponctuel de l'agence <ul style="list-style-type: none"> - L'agence cesse son soutien et implication dans le projet - Aucun nouveau partenaire identifié - Enjeux possibles : Les impacts sur la communauté

Feuille de route	<p>9. Résumer les détails de l'approche que vous avez choisie</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'identité du partenaire • Les actions et les caps clés • Calendrier d'action • Formation de capacité, activités de mentorat (technique, management, finance, <i>reporting</i>) • Equipement • Financement • Consultation de la communauté pendant le processus de sortie • Gestion de risques • Identification des caps et indicateurs clés pour la transition
Gestion de risques	10. Elaboration sur les risques possibles et la manière de les gérer/ atténuer
Contrôle	11. Comment « mesurer » la capacité du partenaire ? Comment suivre la progression de la capacité du partenaire d'être en mesure d'assurer la continuation ?

Adapté par l'auteur à partir d'un document de sortie SCI, IFC²²

Il s'agit ici de développer un plan d'action sur la gestion des ressources et les compétences.

Comment celui-ci peut-il contribuer à la durabilité et au succès d'un projet? Dans la prochaine partie, il convient donc d'évaluer le lien entre la stratégie de sortie et la pérennité de résultats.

B. Stratégie de sortie et pérennité: les contributions possibles

La stratégie de sortie fait une référence explicite aux discussions relatives à la pérennité. Elle aborde les principes de pérennité et rend la GCM un outil pour gérer le projet ainsi que pour mettre en place une gestion pour l'après projet.

1. La stratégie de sortie et les types de pérennité

Le but fondamental de la stratégie de sortie est d'assurer la pérennité des impacts suite au départ de l'agence de coopération.

« Le but d'une stratégie de sortie est non seulement de maintenir les résultats obtenus, mais aussi d'assurer de nouveaux progrès vers les objectifs du programme. Idéalement, une stratégie de sortie met en place un système où les avantages s'étendent au-delà des bénéficiaires initiaux. »²³

²² International Finance Corporation (2012) *Strategic Community Investment Handbook*, Washington

²³ Rogers, B. & Macias, K. (2004) *Program graduation and exit strategies: a focus on Title II food aid development programs*, FANTA Technical Note No. 9, Washington, D.C: Food and Nutrition Technical Assistance Project (FANTA).

En quoi la stratégie de sortie aborde t'elle concrètement la question de la pérennité ?

Lorsque la stratégie de sortie est élaborée dans une manière systématique et collaborative, elle permet d'assurer la réalisation de résultats et de promouvoir l'engagement des partenaires vers le projet. Parce qu'un projet a une durée déterminée, il est utile de mettre en place un dialogue transparent sur les souhaits, ressources et responsabilités. La stratégie de sortie contribue à la promotion de la transparence, clarifiant les attentes sur la distribution du travail et des responsabilités.

Elle mentionne explicitement les rôles des partenaires après la fin du projet. Elle touche à la question souvent délicate du financement post-projet et confronte les facteurs nécessaires à la pérennité. La stratégie de sortie pourra donc accompagner la GCP en assurant non seulement une livraison des avantages du projet pendant la durée du projet mais aussi après.

Pérennité politique

Une stratégie de sortie prendra des considérations où les partenaires potentiels pourraient prendre le relais, en partie ou en totalité, sur certains aspects du projet. Cela signifie qu'il faudra également élaborer des stratégies pour engager les partis prenantes et pour obtenir leur soutien. Communiquer avec des partenaires potentiels pour le soutien prend du temps et nécessite une planification. En planifiant en amont, avant la fin du projet, une stratégie de sortie permet de mettre en place des politiques d'influence vers les partenaires potentiels. En conséquence, les partenaires potentiels sont introduits très tôt dans le projet.

Pérennité communautaire

La GCP est un outil de production de résultats. En revanche, tous les résultats ne sont pas, de facto, assurés d'être durables. La stratégie de sortie complétera la GCP en identifiant les résultats réellement acceptables par la communauté et qui, par conséquent, auront plus de probabilités d'être pris en charge par la communauté.

Pérennité institutionnelle

Pendant un projet qui implique un partenaire local, les agents locaux sont temporairement impliqués dans l'équipe. Ceci est souvent le cas quand le projet implique la participation du gouvernement local. Cependant, après la fin du projet, il se peut que ces fonctionnaires ne soient plus disponibles pour continuer le projet. Ils sont souvent transférés à d'autres missions, en raison de leur expérience sur les projets internationaux ou bien de leur propre activité professionnelle. Cet aspect est peu discuté pendant le projet. Cependant, le savoir-faire accumulé ou acquiert pendant le projet affecte la pérennité de résultats. En développant la stratégie de sortie ensemble, les agences de coopération et les partenaires locaux prennent en compte la question de l'allocation et de la disponibilité des ressources. L'agence de coopération à travers une stratégie de sortie peut planifier en amont les ressources que pourrait consacrer le partenaire local.

Pérennité économique et financière

Dans le monde dynamique d'aujourd'hui, des chocs macroéconomiques peuvent se produire rapidement et avoir de graves répercussions sur les finances. Alors que le GCP peut prendre des mesures pendant la durée du projet pour tenir compte des changements, elle ne considère pas ce qui pourrait potentiellement se produire plus tard. Lors de l'élaboration de la stratégie de sortie, les partenaires sont obligés de tenir compte d'un nombre minimum de facteurs macro-économiques / micro tels que l'appréciation / dépréciation de la valeur de l'argent, par exemple.

Pérennité technique

Les réparations et les entretiens d'équipement se réalisent pendant la durée de projet mais pour la plupart des bailleurs de fonds, la réparation suite à la fin d'un projet ne constitue pas un coût éligible. En développant la stratégie de sortie, l'agence de coopération et le partenaire local doivent considérer des solutions alternatives pour assurer la continuité d'équipements/logiciels.

2. L'intégration de la contribution de la stratégie de sortie dans la gestion du projet

Afin de rendre la GCP plus performante en matière de pérennité, il serait judicieux d'y ajouter des éléments de la stratégie de sortie. Celle-ci est donc un processus **parallèle** à la GCP. Les huit principes de la stratégie de sortie devraient être considérés en concertation avec les phases de la GCP.

Une participation du partenaire sur les résultats et, non sur les actions

La stratégie de sortie peut être élaborée à tout moment. Il est donc possible de la développer dès le stade de la formulation dans la GCP. La flexibilité de la stratégie de sortie peut être ajustée en fonction de la réalité du terrain. En conséquence, elle constitue un atout. Celle-ci contraste avec la GCP qui est efficace mais pourrait être rigide.

Deux principes sont utilisés comme lignes de matrices en intégrant la stratégie de sortie dans la GCP : la participation et l'autonomisation/responsabilisation.

La participation continue du partenaire local

Alors que la GCP prévoit la participation du partenaire local dans le projet, cette participation est centrée sur la production de résultats (« *outputs* »). La stratégie de sortie est donc un outil complémentaire pour assurer la participation du partenaire local dans la pérennisation des résultats (« *sustaining outcomes* »), principalement en identifiant les résultats et les processus qui à poursuivre

L'inclusion du partenaire local n'implique pas nécessairement la création d'un nouvel organe. Il est déconseillé de créer de multiples comités qui risquent de compliquer la structure de prise de décision au niveau du projet. La stratégie de sortie institutionnalise la consultation et la participation du partenaire local dans le processus du projet. De même, en laissant cet aspect à la discrétion du gestionnaire de projet, la stratégie de sortie est plus explicite et transparente, et permet une participation plus active du partenaire local.

En promouvant la transparence dans la production et le financement d'un résultat, le partenaire local est, par conséquent sensibilisé aux enjeux autour de la création de ce résultat, particulièrement les compétences et les ressources nécessaires. Cette sensibilisation est essentielle car elle permettra au partenaire local d'être en mesure de se responsabiliser sur la continuation de résultats et l'organisation autour de cette continuation.

L'autonomisation et la responsabilisation

L'autonomisation et la responsabilisation sont deux éléments qui devraient être intégrés progressivement depuis la phase de mise en œuvre jusqu'à la phase d'évaluation.

L'autonomisation et la responsabilisation impliquent une prise de conscience sur le niveau d'engagement du partenaire local après la fin du projet. Il se peut que le partenaire local ne soit pas en mesure d'assurer la pérennité des résultats. La stratégie de sortie facilite la transparence. Cette transparence est beaucoup plus utile que de croire aveuglément que les partenaires vont être en mesure de soutenir les résultats. D'une part, elle facilitera au partenaire local d'identifier les compétences clés qu'il souhaite développer. D'autre part, elle aidera l'agence dans la programmation dans le prochain projet.

Enfin, un projet qui assure la participation et la responsabilisation/autonomisation du partenaire local (à travers de la stratégie de sortie) dans la production de résultats (à travers de sa GCP) est en mesure de mieux contribuer à la pérennité des résultats

Conclusion

Face à la question de la réconciliation entre la pérennité des résultats et les projets de développement - par nature à durée limitée, cette étude a examiné l'approche de la stratégie de sortie pour pallier les limites de la GCP. La pérennité est possible pour les projets de développement et, plus spécialement, la pérennité de résultats d'un projet est possible malgré sa durée déterminée.

Dans un premier temps, le renforcement de capacité des acteurs d'un projet devrait constituer une priorité. C'est cet aspect, comme démontré dans ce mémoire, qui assure la pérennité des résultats ainsi que la pérennité des compétences. À la fin d'un projet et avec le départ de l'agence, il convient de s'assurer que la communauté est en mesure de continuer la poursuite du projet et des résultats.

L'obtention de résultats durables exige également de la souplesse et de l'adaptation au contexte. La GCP est un outil important pour la mise en œuvre du projet. Elle est systématique et logique, un atout étant donné les enjeux complexes de la réalité du terrain. En intégrant la stratégie de sortie avec la GCP, le gestionnaire du projet et le partenaire local peuvent développer et terminer un projet de façon réaliste. En effet, les résultats gagneraient en efficacité si le mode de gestion laissait une marge de manœuvre pour le développement des capacités émergentes, l'adaptation et la flexibilité.

Toutefois, il est essentiel de comprendre que tous les résultats des projets ne peuvent pas être continus, ni ne devraient l'être. Idéalement, un projet cherche à résoudre un problème identifié, laissant derrière lui une communauté capable non seulement de développer des solutions mais aussi d'adapter les solutions aux nouveaux défis. Ceci est la valeur ajoutée d'un projet.

La stratégie de sortie est donc un outil pour réconcilier la pérennité des résultats et la durée déterminée de projets. Ce n'est pas le but d'un projet d'être permanent – et il est impératif de souligner le départ éventuel du bailleur de fonds. En conséquence, il est important de planifier de manière transparente le transfert des compétences et de ressources nécessaires.

Plus important encore, utiliser à la fois la stratégie de sortie et la GCP offre aux parties prenantes et à l'agence de développement la possibilité de dialoguer de manière réaliste sur

les ressources et compétences nécessaires pour assurer la pérennité. Ce n'est pas l'absence de compétences qui conduit à l'absence de pérennité de résultats. Il faut plutôt réduire l'écart entre les compétences actuelles et celles qui seront nécessaires pour une gestion efficace de ressources. Ceci est un levier important pour la pérennité de résultats.

Bibliographie

Ouvrages:

Clark, D.A. (ed) (2006) *The Elgar Companion to Development Studies*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited. 768p.

Engels, J. (2010) *Aid Project Exit Strategies: Building strong sustainable institutions*, University of Melbourne.

Gardner, A., Greenblott, K., & Joubert, E. (2005) *What We Know About Exit Strategies: Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field*, South Africa: CSAFE. 28p.

Grammig, T. (2002) *Technical Knowledge and Development: Observing aid projects and processes*, London: Routledge. 256p.

Grogin, R.C. (2001) *Natural enemies: the United States and the Soviet Union in the Cold War, 1917-1991*, Lanham, Maryland: Lexington Books. 368p.

Gundry, L.K. (2007) *Entrepreneurship strategy: changing patterns in new venture creation, growth, and reinvention*, Thousand Oaks, California: Sage Publications. 424p.

Hellinger, S., Hellinger, D., & O'Regan, F. (1988) *Aid For Just Development: report on the future of foreign assistance*, Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers, Inc. 275p.

Martin, F., Eriksson, J., McNulty, S. & Metzinger, S. (1999) *USAID Graduation - Recent Experience And Outstanding Issues*, Washington, D.C: Center for Development Information and Evaluation. 11p.

Martinussen, J. (1997). *Society, State, and Market: A guide to competing theories of development*, London: Zed Books Ltd. 400p.

Moyo, D. (2009). *L'aide fatales: Les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique*, éditions JC Lattés. 250p.

Nurkse, R. (1953) *Problems of capital formation in underdeveloped countries*, Oxford University Press. 163p.

Wallace, T., Bornstein, L., Chapman, J., (2007) *The Aid Chain: Coercion and Commitment in Development NGOs*, Bourton on Dunsmore: Practical Action Publishing. 199 pp

Whyte, W. (1991) *Participatory action research*, Sage Publications, London. 247p

Revue et périodiques:

Lewis, W. (1954) Economic development with unlimited supplies of labour, *The Manchester School*, vol. 22 Issue 2, 139–191

Andrich, M. A., Imberger, J., & Oxburgh, E. R. (2010). Raising Utility and Lowering Risk through Adaptive Sustainability: Society and Wealth Inequity in Western Australia. *Journal of Sustainable Development*, 3(3), 14-35.

Boyce, J. K. (1994). Inequality as a cause of environmental degradation. *Ecological Economics*, 11(1994), 169-178.

Documents divers:

ATEMA Conseil (2012) *Rapport d'évaluation de l'IFADEM pour l'Agence universitaire de la Francophonie*, 14p.

Banque mondiale, (1998) *Assessing Aid – What works, What doesn't and Why*. A World Bank Policy Research Report, Washington D.C: Banque Mondiale

CID (1999) *Implementing Debt Relief for the HIPC's*. Center for International Development, Harvard University, Cambridge, Massachusetts.

International Finance Corporation (2012) *Strategic Community Investment Handbook*, Washington, 182p.

International Fund for Agriculture (2009) *Sustainability of rural development projects: Best practices and lessons learned by IFAD in Asia*, Discussion Paper no.8, 68p.

OCDE, (2011) *Rapport sur l'aide multilatérale*, Paris: OCDE. 72p.

Olstrom, E., Gibson C., Shivakumar S., Andersson, K. (2002) *Aid, Incentives, and Sustainability: An Institutional Analysis of Development Cooperation*, Swedish International Development Agency, Stockholm

Rogers, B. & Macias, K. (2004) *Program graduation and exit strategies: a focus on Title II food aid development programs*, FANTA Technical Note No. 9, Washington, D.C: Food and Nutrition Technical Assistance Project (FANTA). 24p.

World Food Programme (2003) *Exit strategies for school feeding: WFP's experience*. 14p.

Thèses ou mémoires:

Quitsch, S. (2007) *The sustainability of development cooperation: an assessment of North-South and South-South approaches*, University of Maastricht. 52p.

Page web:

<http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/capacitybuilding/overview.html>