



# RAPPORT ANNUEL 2015



# sommaire

4	LE MOT DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL
6	GESTION DES CONNAISSANCES
24	PROGRAMMES & PROJETS
28	AFRIQUE DAKAR OUAGADOUGOU CABO VERDE
47	AMÉRIQUE CENTRALE MANAGUA
54	ASIE HANOÏ
65	BALKANS PRISTINA
70	GESTION DIRECTE OPÉRATIONS GESTION DIRECTE
75	ACTIVITÉS POUR BAILLEURS TIERS (ABT)
78	RÉCAPITULATIF DES FONDS MIS EN ŒUVRE
79	RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

LE MOT DU

ET DU

# PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

2015 a été une année charnière pour le monde de la Coopération au Développement. Sur le plan international, la Conférence sur le Financement du Développement à Addis-Abeba, l'adoption des Objectifs de Développement durable lors du Sommet des Nations unies à New York et le résultat de la Conférence de Paris sur le climat (COP 21) ont établi une nouvelle vision et un nouveau cadre pour le développement global.

Les 17 Objectifs de Développement durable qui remplacent les huit Objectifs du Millénaire sont représentatifs de l'envergure et de l'ampleur des interventions nécessaires, mais symbolisent également l'espoir que la communauté internationale accorde à la Coopération au Développement pour construire l'avenir.

Dans ce contexte, les agences de développement telles que LuxDev sont appelées à relever le défi et à jouer leur rôle dans la mise en œuvre du nouveau programme mondial de développement. Nous cherchons donc continuellement à être préparés en nous dotant de la vision, des ressources et des capacités nécessaires afin de comprendre et de répondre aux changements à venir, tant au niveau politique que technique, afin de répondre de façon adéquate aux attentes et d'en tenir compte lors de l'exécution des mandats de coopération bilatérale que le MAEE confie à notre Agence. En outre, fort de ses capacités avérées, LuxDev offre des prestations de haute qualité et une flexibilité opérationnelle aux bailleurs tiers, en particulier la Commission européenne, qui cherchent un partenaire viable et fiable pour la mise en œuvre sur le Terrain.

L'adaptabilité et la flexibilité de LuxDev ont déjà été mises en évidence dans le contexte d'une nouvelle génération de Programmes indicatifs de Coopération (PIC) avec plusieurs de nos pays partenaires, y compris le Nicaragua, le Mali, le Cabo Verde, le Laos et le Niger, pour lesquels les processus de formulation ont eu lieu ou ont démarré en 2015. Adhérant aux principes, objectifs et résultats

de la Déclaration de Paris et du Partenariat de Busan - notamment en termes d'efficacité, d'appropriation et d'alignement - cette nouvelle génération de PICs est marquée par un changement d'orientation, de l'approche projet vers des programmes dont la mise en œuvre est largement assurée par des institutions nationales et locales.

“ **Les agences exécutives telles que LuxDev sont également appelées à relever le défi et à jouer leur rôle dans la mise en œuvre du nouveau cadre institutionnel du développement global.** ”

Cette forme évoluée de coopération au développement prévoit un nouveau rôle pour LuxDev dans l'exécution des mandats, avec la mise à disposition d'une assistance technique et un renforcement de capacités des institutions partenaires, toujours dans le but de respecter des normes de haute qualité dans toutes les interventions, quelle que soit la modalité de mise en œuvre. En outre, en tant qu'agence de développement focalisée sur la formulation et l'exécution sur le Terrain, LuxDev comprend l'importance des liens entre les ressources

LE MOT DU

ET DU

# PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

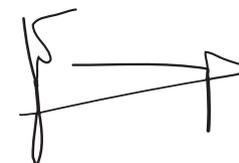
humaines et techniques au niveau local et les ressources institutionnelles et financières globales déterminées au niveau politique. Lorsqu'ils sont correctement harmonisés, ces actifs conjoints peuvent être convertis en programmes et projets concrets sur le Terrain, reliant ainsi les interventions spécifiques dans les secteurs clés avec les cadres de développement holistiques de nos pays partenaires et les objectifs de développement mondiaux.

Ce processus exige avant tout des connaissances spécialisées et des ressources épistémiques concernant à la fois les domaines d'intervention, les modalités de mise en œuvre et les outils de suivi assurant une gestion efficace et axée sur les résultats. C'est précisément pour cette raison qu'en 2015, LuxDev a renforcé ses outils d'organisation apprenante pour gérer et capitaliser les connaissances existantes tout en combinant des sources internes et externes d'information afin de stimuler l'innovation des pratiques de développement adaptées aux défis complexes du 21<sup>e</sup> siècle. Le rapport annuel de cette année présente un dossier spécial sur notre processus de gestion des connaissances en pleine expansion et notre vision pour sa progression future en tant que partie intégrante de la valeur ajoutée de notre Agence dans les interventions sectorielles et transversales.

En 2015, la communauté internationale s'est réunie pour démontrer une volonté commune de mettre en œuvre un nouveau cadre global de développement en engageant les ressources nécessaires pour relever les défis existants et émergents. Pour tirer pleinement parti de ces nouvelles opportunités et aider à relever ces défis, LuxDev se positionne comme une agence de développement spécialisée, prête à servir les ambitions affichées - un partenaire agile, flexible et compétent, disposant des ressources humaines et techniques qui lui permettent de mettre en œuvre avec succès les mandats qui lui sont confiés.



Gaston SCHWARTZ  
Directeur général



Jeannot WARINGO  
Président du Conseil  
d'Administration



# Gestion des connaissances

# LuxDev et la gestion des connaissances

LuxDev a toujours géré sa connaissance inconsciemment et de manière peu structurée. En 2003, un intranet a été mis en place avec notamment des archives électroniques et un Manuel Qualité dès 2004. Une démarche Qualité structurée existe depuis 2005 et des Académies de Printemps sont organisées chaque année depuis 2010.

L'ensemble des interventions exécutées par l'Agence font systématiquement l'objet d'évaluations (à mi-parcours et finales). Il s'agit d'un instrument indispensable pour réfléchir sur nos actions, pour y apposer un regard critique : l'évaluation permet d'identifier les bonnes pratiques et de dégager des enseignements pour l'avenir.

C'est à travers sa Vision 2020, élaborée en 2012, que l'Agence a exprimé une volonté claire de mettre l'apprentissage et la gestion des connaissances au cœur de ses méthodes de travail. L'axe quatre de la Vision prévoit que « Nous investissons dans le développement de nos compétences et dans la capitalisation de nos connaissances et de nos expériences ». Cet axe est décliné dans le Plan d'Action à travers :

- la réalisation d'un état des lieux des initiatives et outils existants pour capter, traiter et partager les connaissances explicites et implicites ;
- l'élaboration d'une politique de gestion des connaissances ;
- le développement d'outils de capitalisation ainsi que la promotion de leur usage.

Sur base d'une enquête et d'un *benchmark* parmi les agences sœurs réalisés en 2013, une première stratégie de gestion des connaissances a vu le jour en

2014. Elle décrit la compréhension que LuxDev a de la gestion des connaissances et définit trois piliers fortement liés entre eux, à savoir :

- l'intégration de la gestion des connaissances dans les interventions et dans les processus de LuxDev ;
- la mise en place et le suivi d'outils favorisant le partage, l'échange et la communication ;
- la promotion et la facilitation d'une culture de l'apprentissage.

Un groupe de travail « gestion des connaissances » multidisciplinaire/interdépartemental propose des solutions pour faciliter la gestion des connaissances au sein des différents départements afin notamment d'établir un échange permanent de leçons apprises et de bonnes pratiques, de proposer des méthodes de capitalisation, de mettre en place et d'optimiser les outils, de développer la coordination et la communication en la matière, ainsi que de promouvoir une culture de l'apprentissage au sein de l'Agence.

LuxDev se base sur le Glossaire de la gestion des connaissances et le Développement des Capacités de la *Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)*, qui elle-même se réfère en grande partie à *Probst, Raum, Romhardt: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main, 1997; W&F.*



## Axe 4

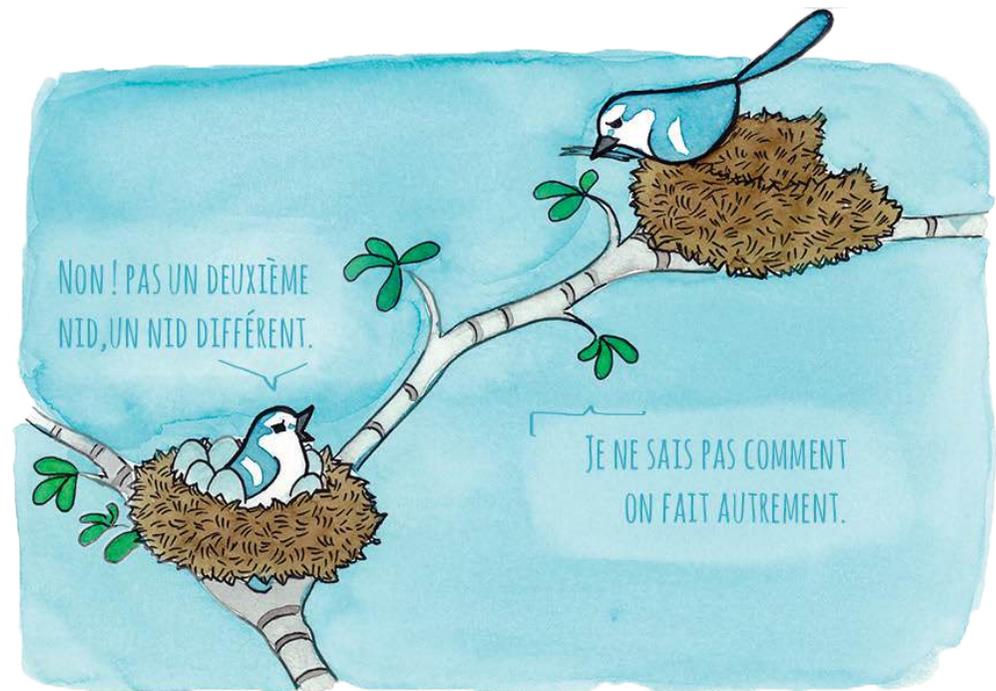
**Nous investissons dans le développement de nos compétences et dans la capitalisation de nos connaissances et de nos expériences.**



“ Il faut de la  
connaissance  
pour résoudre  
un problème... ”

## La connaissance

La connaissance se réfère à l'ensemble des informations et des savoir-faire qu'un individu utilise pour résoudre des problèmes.



# Connaissance explicite - Le capital de LuxDev

Une organisation qui se veut apprenante doit pouvoir communiquer son savoir et son expérience en interne. Il est essentiel pour l'Agence de fournir les informations pertinentes à la bonne personne au bon moment. Les collaborateurs doivent donc être en mesure de trouver l'information dont ils ont besoin facilement et rapidement.

Un des outils à disposition pour faciliter le flux de l'information et de la connaissance est l'Intranet de LuxDev. Cet outil interne existe depuis 2003. Cependant, il nécessitait une refonte afin qu'il puisse évoluer vers une version plus dynamique et conviviale. Fin 2015, LuxDev a terminé les travaux de cette réorganisation de l'intranet.

Qu'est-ce qui a changé ? En premier lieu, une interface plus ergonomique et un design plus attractif - désormais, le flux d'information n'est plus seulement unidirectionnel (du Siège vers le Terrain), mais circule dans les deux sens. Ainsi, le système permet des échanges directs entre les interventions/régions sans passer par le Siège. C'est un outil vivant, convivial, qui permet de valoriser la connaissance produite dans les projets, d'échanger et de faciliter le contact entre tous les collaborateurs de LuxDev.

Il regroupe la documentation normative (Manuel Qualité) et des archives électroniques, comme dans sa version antérieure, mais dispose désormais d'un espace d'échange de documents techniques accessible à tous les collaborateurs ainsi que d'un trombinoscope qui favorise les contacts entre collaborateurs. Tous ces éléments en font un outil clé dans la gestion des connaissances.

## Connaissance explicite

La connaissance explicite peut être clairement formulée en mots et en chiffres. Elle peut être documentée et facilement partagée, mais elle convient seulement pour des éléments de connaissance qui ne sont pas trop complexes et possèdent un faible degré de dynamisme ou de volatilité. Le règlement du code de la route est un exemple de connaissance explicite.



# Manuel Qualité - « La boîte à outils »

“ L'ensemble des collaborateurs utilisent le Manuel Qualité et la contribution de tous est également requise pour l'améliorer en permanence. ”

Marie-Ange Provenzano | Assistante Qualité

Le Manuel Qualité constitue une pièce maîtresse de la démarche qualité de LuxDev (le système de management de l'Agence est certifié ISO 9001 depuis 2005). De façon prosaïque, on peut également l'appeler la boîte à outils des collaborateurs.

Cette boîte à outils permet, d'une part, d'harmoniser les façons de faire dans les différentes régions du monde où LuxDev met en œuvre des projets et programmes et, d'autre part, d'éviter de réinventer la roue et de gagner ainsi en efficacité.

Qu'est-ce qu'on trouve dans cette boîte à outils? Le Manuel Qualité regroupe les procédures, guides, check-lists, modèles, descriptions de fonction, etc. qui sont utilisés au quotidien par l'ensemble des collaborateurs de LuxDev, tant au Siège que sur le Terrain. Le Manuel Qualité permet surtout à un collaborateur nouvellement recruté de se familiariser rapidement avec les manières de procéder de l'Agence, ce qui facilite ainsi largement son entrée en fonction.

Le Manuel Qualité est enrichi et amélioré de façon continue, en fonction des nouveaux besoins, des expériences réalisées et des commentaires des utilisateurs. Il équivaut dès lors aussi à un distillat des connaissances de LuxDev en matière de gestion.



# Archives - Mémoire institutionnelle

La mémoire institutionnelle constitue un véritable trésor pour toute organisation. Malheureusement, ce trésor est souvent enterré dans une cave, enseveli sous une masse de papier, inaccessible. Quel gaspillage !

C'est ainsi que LuxDev a décidé que tous les documents pertinents produits dans le cadre d'une intervention (depuis le mandat de formulation jusqu'au quitus final) seraient disponibles en version électronique. Ces archives électroniques constituent la mémoire institutionnelle de l'Agence, un outil précieux pour l'ensemble des collaborateurs du Siège et du Terrain.

Des exemples concrets permettent d'illustrer l'intérêt pratique des archives électroniques :

- les archives électroniques permettent au département Évaluations de trouver en un clin d'œil toutes les informations relatives à une intervention à évaluer afin d'une part de réaliser les termes de références de la mission, incluant

les questions évaluatives, mais également de constituer la documentation de base pour les équipes d'évaluation lors du lancement de l'exercice ;

- un assistant technique a été recruté pour travailler sur une intervention dans le secteur du Développement rural au Vietnam. À travers les archives électroniques, il a facilement accès aux principaux documents concernant toutes les interventions que LuxDev a réalisées dans le passé dans ce secteur au Vietnam ou dans la région. Il pourra, par exemple, parcourir le rapport final d'un projet précédent, voire s'intéresser aux leçons apprises d'un projet similaire réalisé au Laos.

Pour que l'accès à l'information soit facile mais également rapide, un document appelé « Mémoire du Projet » est élaboré à la clôture de chaque intervention. Cette « Mémoire » résume les informations clés de l'intervention et des évaluations qui ont été réalisées à ce sujet, évitant ainsi à un collaborateur de devoir parcourir une multitude de rapports.

**“ Les archives électroniques sont essentielles pour garantir qu'aucune information ne se perde lors de changements de personnel. ”**

Nathalie Guillaume | Assistante Qualité



# Nouvel outil de partage

“ [...] Le nouvel intranet est une plateforme d'échange permettant de partager l'information avec le plus grand nombre de personnes, le plus facilement possible. ”

Jean-François La Rocca | Développeur Web



Fin 2015, LuxDev s'est dotée d'un outil informatique sous forme de mini réseau social centré sur le partage de documents entre collaborateurs. L'outil « Partage » est complémentaire au Manuel Qualité et aux Archives. Son objectif est la mise en commun de documents techniques ou autres produits élaborés dans les interventions, ainsi que de documents d'autres agences ou institutions (afin de favoriser l'apprentissage et le *Benchmarking*). Il est flexible dans son utilisation et permet différentes manières de communication et de partage de l'information. Une *timeline* décrit les documents et produits rajoutés et informe le visiteur sur les dernières activités dans « Partage ». Un moteur de recherche permet de sélectionner des documents précis par secteur, thème ou combinaison de mots-clés.

Partager les expériences, les documents et les idées pour éviter de « réinventer la roue » est un des buts recherchés de cet instrument qui met également en contact les collaborateurs des différents pays par le biais d'un lien vers le trombinoscope.

LuxDev va développer cet outil qui ne vit que par ses utilisateurs, en offrant dans un futur proche la possibilité de faire des collections personnalisées de documents, ainsi que la création de groupes (thématiques, sectoriels et autres) qui permettront aux utilisateurs de discuter sur des sujets spécifiques et accéder à de l'information par centre d'intérêt.



# Site web

Le site web de LuxDev est bien plus qu'une simple image que l'Agence donne vers l'extérieur. C'est un outil de communication et de diffusion d'informations vers le grand public, prévu pour être en constante évolution.

L'organisation générale de l'Agence y est présentée, ainsi que son capital humain, ses valeurs et ses activités. L'information est fournie sous forme de textes, de rapports, d'articles, d'images et de vidéos. Le site web permet ainsi à l'Agence de garantir une transparence des actions mises en œuvre sur le Terrain et d'un bon usage de l'aide publique au développement. Il contribue ainsi aux objectifs du partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, en particulier la transparence et la responsabilité mutuelle. Dans un souci d'échange de l'information/connaissance produite au sein de LuxDev avec l'extérieur, chaque intervention dispose d'une page avec les informations clés, mais également des documents, des news ou des liens vers d'autres pages en lien avec l'intervention. Par ailleurs, LuxDev dispose d'une section pour publier tout type de documents produits au sein de l'Agence, comme par exemple les brochures pays, les rapports annuels, des documentations techniques et le résumé des rapports d'évaluations.

Depuis 2013, chaque Bureau régional dispose de sa propre page web sur laquelle des informations, les recrutements et appels d'offres relatifs à la région sont publiés. Ceci donne plus de visibilité à nos actions sur le Terrain et rend le site plus vivant. Chaque Bureau régional est identifié par une couleur comme fil conducteur sur l'ensemble des informations concernant la région.

**LUX DEV LUXEMBOURG**

Accueil | Notre Agence | Nos Activités | Marchés Publics | Recrutement | Documents

### Business Partnership Facility

L'objectif de la Business Partnership Facility consiste à encourager le secteur privé luxembourgeois et européen à s'associer avec des partenaires – publics ou privés – actifs dans les pays en développement pour mettre en place des projets commerciaux durables.

Business Partnership Facility

#### Dernières nouvelles

- Promoting Basic Hygiene in Laos**  
Publié le 7 Avril Par Pierre Lambertini
- Lao Ministry of Agriculture and Forestry visits Luxembourg and the Netherlands**  
Publié le 6 Avril Par Nils Oelmege
- Sénégal - Le Ministère de la Formation professionnelle et technique, de l'Apprentissage et de l'Artisanat (MFPAA) se dote d'un Plan de Renforcement des Capacités (2016-2018)**  
Publié le 10 Février Par Quentin Bourdieu

#### Postes vacants

Aucun poste à pourvoir pour le moment.

#### Appels d'offres

- KOSOVO**  
Feasibility study on long term solution for managing and operating the Kosovo HIS
- NICA**  
Acquisition de matériels de froid (climatiseurs)
- NICARAGUA**  
Suministro e instalación de equipos de hotelería para Centro de Formación de INATEC

# Échanges internes et connaissance implicite

Avant de pouvoir exploiter des connaissances en les mettant en pratique et ainsi développer des compétences professionnelles, il faut les acquérir via des mécanismes d'apprentissage. Dans ce domaine, il est régulièrement fait référence au modèle 70-20-10. Ce modèle, développé par Morgan McCall et ses collègues du *Centre for Creative Leadership*, établit que 70 % de l'apprentissage se fait au travers de nos expériences et nos pratiques quotidiennes (l'exécution de notre travail), 20 % de l'apprentissage se fait au travers de nos interactions sociales (nos relations avec nos collègues) et 10 % en formation, lecture, etc.

Ce modèle fait donc apparaître clairement la part importante dévolue à l'expérience d'une part et celle liée aux relations interpersonnelles d'autre part. Le partage d'expérience et les échanges sociaux sont ainsi devenus incontournables dans tout mécanisme d'apprentissage, donnant naissance à de nouvelles méthodes et de nouveaux outils pédagogiques, sans pour autant retirer sa place à la formation plus traditionnelle. Au contraire, il s'agit d'intégrer dans les formations les partages d'expérience, les échanges interpersonnels, les mises en pratique, les études de cas, les feed-back, en somme, tout élément permettant de placer la personne au centre du processus d'apprentissage, et non pas le contenu lui-même.

“ **Le partage d'expérience et les échanges sociaux sont ainsi devenus incontournables dans tout mécanisme d'apprentissage, donnant naissance à de nouvelles méthodes et de nouveaux outils pédagogiques, sans pour autant retirer sa place à la formation plus traditionnelle.** ”



## Formation

LuxDev continue de soutenir les efforts en formation de ses collaborateurs. En 2015, le nombre d'heures moyennes passées en formation par salarié au Siège s'élevait à 29 heures et le taux de collaborateurs formés était de 84 %, chiffre plus qu'honorable puisque la moyenne nationale au Luxembourg se situe autour de 50 %.

L'Agence encourage particulièrement ses collaborateurs à revêtir le costume de formateur interne, par exemple pour tout ce qui touche aux processus et procédures internes ou aux outils bureautiques utilisés, mais aussi par le biais des académies annuelles, moments privilégiés de la formation interne basés sur les échanges de bonnes pratiques, les retours d'expérience, les réflexions de groupes. En 2015, les actions de formations internes ont ainsi représenté 45 % du nombre d'heures totales de formation.

Les collaborateurs sont appelés annuellement à faire le point sur les formations suivies pendant l'année, ce qu'ils en ont retenu, ce qu'ils ont mis en pratique, et comment ils ont partagé ces nouveaux savoirs et savoir-faire avec leurs collègues.

C'est cette culture de l'échange, du partage, de la diffusion, de l'approfondissement de nos connaissances et compétences que l'Agence s'efforce de soutenir.

# Connaissance implicite



## Connaissance implicite

La connaissance implicite appartient à celui qui la détient. C'est une richesse stockée dans la tête des collègues. Elle est difficile, voire impossible à expliciter dans une forme exploitable pour d'autres personnes. Elle fait toujours appel à l'expérience et au savoir-faire de la personne qui la possède.



# Académies de Printemps

Au-delà des formations organisées sur base des besoins identifiés lors des entretiens d'évaluation annuels, LuxDev organise depuis 2010 chaque année une Académie de Printemps qui regroupe pendant une semaine des collaborateurs du Siège et des Bureaux régionaux autour de sujets jugés stratégiques pour l'Agence, tels que l'intégration des thématiques transversales genre et changement climatique, le monitoring axé sur les résultats, la gestion des finances publiques ou... la gestion des connaissances. Pendant une semaine, temps est à la formation, l'échange et au partage de bonnes pratiques et leçons apprises. Ces académies constituent des opportunités d'inviter des intervenants externes, références dans leurs domaines, des collègues d'autres agences de coopération ainsi que nos collègues du Ministère des Affaires étrangères et européennes.

“ Les « bonnes ou meilleures pratiques » systématisent et capitalisent des expériences réussies - à la fois en interne et celles d'autres organisations - comparent différentes solutions qui ont été mises en œuvre dans la pratique, les évaluent en termes d'objectifs de l'entreprise cible et utilisent ceci comme base pour déterminer quelles sont les meilleures constellations et procédures pour aboutir à la réalisation des objectifs. ”



Les échanges extrêmement riches au cours des Académies permettent non seulement de partager des savoirs, mais également, en confrontant les différentes expériences, de créer de nouvelles connaissances. Les académies constituent ainsi un outil important d'apprentissage, d'échanges interpersonnels et de gestion des connaissances.

## LES BONNES PRATIQUES – COMPARER DIFFÉRENTES SOLUTIONS



# 3<sup>e</sup> semaine de l'Enseignement et de la Formation techniques et professionnels (EFTP)

LuxDev organise également des échanges sectoriels ou thématiques selon les besoins. C'est ainsi que du 14 au 18 septembre 2015 s'est déroulée au Luxembourg la troisième semaine de l'EFTP, qui a rassemblé 16 experts des projets et programmes EFTP et 38 participants.

La finalité d'un tel échange n'est pas de tirer des conclusions générales, mais plutôt de formaliser, d'analyser, de valoriser et de capitaliser les connaissances produites par notre expérience et d'en tirer parti.

Dans cette optique, la semaine de travail s'est déroulée de manière à pouvoir recueillir des éléments venant du Terrain et en même temps pouvoir se former et produire collectivement de la connaissance. L'objectif était une production comprenant réflexions, approches et outils issus de la pratique de Terrain, privilégiant l'induction à la déduction, c'est-à-dire un travail de formalisation à partir des pratiques et non un travail d'application de théories et modèles.

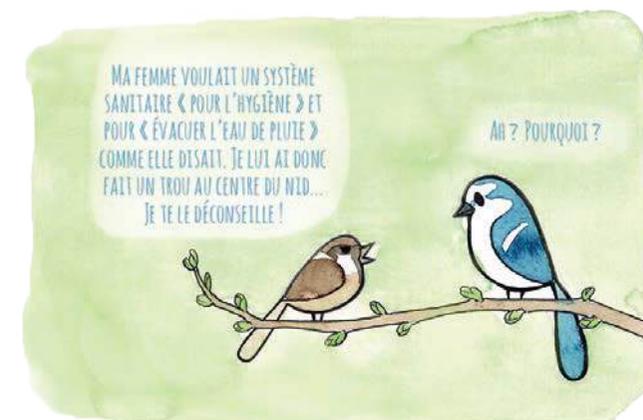
Les résultats attendus de la semaine étaient :

- une revitalisation des échanges entre responsables de projets et programmes d'EFTP et le Siège ;
- l'identification des documents produits localement (études, enquêtes, rapports thématiques d'experts, etc.) à échanger et à valoriser ;
- un état des lieux du monitoring dans l'EFTP, en particulier des indicateurs ;
- une révision des lignes directrices pour une intégration plus importante des thématiques transversales.

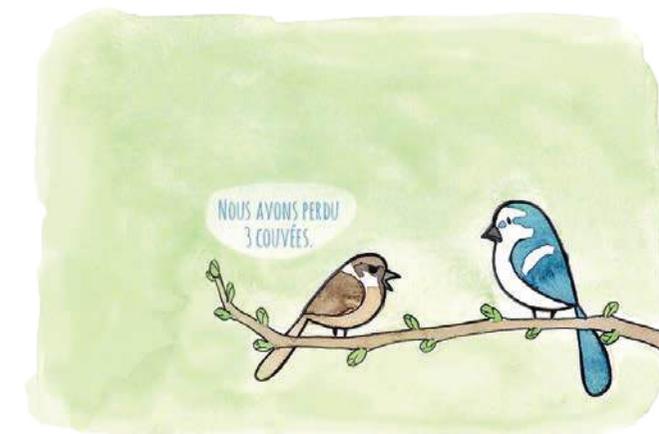
La production et l'approbation des outils qui découlent de cette semaine de travail sont en cours et LuxDev souhaite disposer :

- d'un outil de vérification des critères qualité, applicable aux interventions, mais surtout, utilisable par les partenaires ;
- d'un cahier regroupant les principales recommandations et changements nécessaires pour développer une gestion « entrepreneuriale » dans les centres d'EFTP ;
- d'un catalogue d'indicateurs du secteur EFTP ;
- d'axes et d'orientations pour une étude des effets des programmes et projets EFTP de LuxDev.

Par ce genre d'expérience, le secteur de l'EFTP s'organise en tant que réseau de connaissances et d'expertise au sein de LuxDev. Ceci permettra de mieux répondre aux demandes du Terrain en renforçant nos capacités techniques et opérationnelles.



APPRENDRE DES ÉCHECS



# Apprendre, capitaliser et benchmarking

Différentes initiatives de capitalisation ont été prises en 2015 ayant permis à LuxDev d'apprendre de ses expériences, d'identifier des leçons apprises (en interne et provenant d'autres partenaires) et de les capitaliser :

- un atelier régional de restitution d'une étude comparative sur les Fonds de Développement régionaux et décentralisés en Afrique de l'Ouest a été organisé en mars 2015. Les résultats ont mis l'accent sur :
  - les enseignements de chaque Fonds avec les spécificités du contexte du pays, et
  - les enseignements transversaux permettant de dégager des leçons relatives à la pertinence et à l'utilité des Fonds dans le financement du développement.

Les participants ont également échangé sur la pertinence de soutenir des Fonds, ainsi qu'une grille d'aide à la décision :

- au Mali, en préparation de la formulation des interventions du futur PIC entre le Mali et le Luxembourg, des efforts de capitalisation et d'apprentissage ont été réalisés en fin de programme à travers des exercices de :
  - capitalisation sur quatre thématiques au Mali, notamment
    - le processus de délégation-dévolution de mise en œuvre des activités, à travers les Accords de Mise en Œuvre,
    - la mutualisation des fonctions (procédures et contrats d'achats, compabilité, ressources humaines) pour l'organisation d'un programme multisectoriel,
    - l'outil d'autonomisation des organisations de base et
    - la collaboration/partnership avec l'Agence nationale d'Investissement des Collectivités territoriales, le système et son utilisation ;
  - bonnes pratiques en matière de thématiques transversales (internes et d'autres partenaires au Mali) : environnement et changement climatique, genre et gouvernance.

Ces deux exercices ont permis de réfléchir en amont sur des sujets définis et d'identifier de bonnes pratiques, mais également des échecs ou processus qui ont moins bien fonctionné, ce qui a largement facilité la formulation. Par ailleurs, la grille d'aide à la décision pour le soutien d'un Fonds est en phase test, et si les tests sont concluants, elle pourra constituer un capital additionnel pour les outils du Manuel Qualité.

Les bonnes pratiques peuvent également être documentées et visualisées dans des fiches ou des notes à partager en interne.

## BRQUES EN TERRE COMPRIMÉE STABILISÉE

Version du 16.02.2016 | Contact: Antenne LuxDev au Niger

### Principes & Fonctionnement

**Composition des murs**  
Briques en terre comprimée stabilisée (BTCS) autobloquantes.

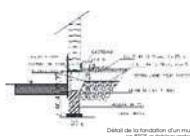
**Effet recherché**  
Isolation thermique du bâtiment et utilisation de matériaux locaux.

**Mise en œuvre**  
Entreprises nationales de construction. Briques en terre comprimées manuellement ou mécaniquement.

**Coûts estimatifs 2015 des murs fins**  
BTCS autobloquante: 12 500 fctd/m<sup>2</sup> (ép. 22cm)  
BTCS maçonnée: 5 000 fctd/m<sup>2</sup> (ép. 14 cm)  
Agglo creux: 7 000 fctd/m<sup>2</sup> (ép. 15 cm)  
Agglo plein: 8 500 fctd/m<sup>2</sup> (ép. 20 cm)

**Estimation de l'économie en énergie**  
sur matériaux  
Étude à établir.

**Principe de fonctionnement**  
Les blocs en terre comprimée stabilisée autobloquants sont comprimés à l'aide d'une machine mécanique hydraulique. La terre étant un bon isolant thermique, leurs utilisations pour la construction des murs extérieurs d'un bâtiment réduit l'entrée de la chaleur dans le bâtiment et limite l'échauffement à l'intérieur de celui-ci.



Détail de la réalisation d'un mur en BTCS autobloquantes



Vue de mur en BTCS autobloquantes

**Projets**  
NIG/019: Direction départementale de l'Agriculture  
NIG/020: Trésorerie de la Région de Dosso

### Avantages

- diminution de la température à l'intérieur de la pièce;
- pas d'entretien des façades;
- disponibilité de la terre.



Vue façade ornée et cheminée isolée

### Inconvénients

- investissement de départ;
- la mise en œuvre du matériau (main d'œuvre qualifiée);
- réajustement de la carrière de terre.



Vue façade principale

### Retours d'expérience

- constructeur/charrier: chantier en cours.



Vue d'un pilon et cheminée isolée

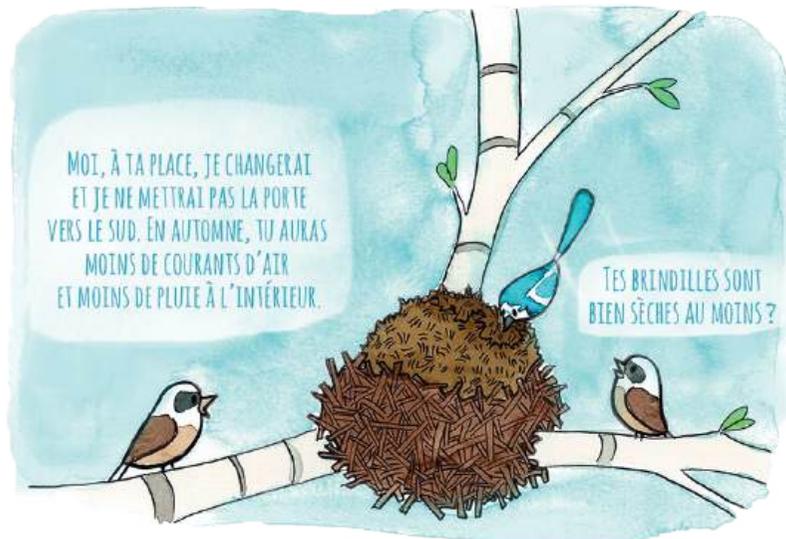
### Liens utiles

<https://www.fondexarchitecture.wordpress.com/>  
<http://www.colibris-afrique.fr/information/992>  
<http://www.concrete.org/>

“ La gestion des connaissances (en anglais *Knowledge Management*) est une stratégie délibérée visant à mettre à disposition les connaissances pertinentes aux bonnes personnes et au bon moment. Elle vise à aider les gens à partager et à mettre l'information en action à travers des moyens. ”



LA BONNE PERSONNE AU BON MOMENT



“ La capitalisation d'expériences est la transformation de la connaissance (individuelle et institutionnelle) en capital par les personnes concernées afin de changer une pratique institutionnelle, collective. Aspirant à modifier ses propres pratiques ou des structures, la capitalisation peut être décrite comme un processus visant à « apprendre maintenant pour l'avenir ». ”

(Glossaire SDC)



CAPITALISATION D'EXPÉRIENCE – CHANGER UNE PRATIQUE INSTITUTIONNELLE - COLLECTIVE



# Se tourner vers l'extérieur pour échanger et apprendre ensemble

LuxDev se doit d'être un acteur opérationnel et fiable dans le contexte global de la coopération au développement. Mais LuxDev, tout en sauvegardant son identité, ses valeurs et ses atouts, ne peut pas jouer ce rôle de manière isolée.

C'est ainsi que l'Agence fait partie de réseaux tels que le Practitioners' Network (<http://www.dev-practitioners.eu/>) et Learn4dev (<http://www.learn4dev.net/>). Ils permettent à LuxDev de renforcer sa capacité opérationnelle en nouant des partenariats sectoriels dans les différents pays et fournissent un cadre idéal pour apprendre et anticiper ensemble.

Au sein de ces réseaux ont été constitués des groupes de travail dans lesquels les experts des différentes agences et institutions peuvent échanger, partager des bonnes pratiques et apprendre ensemble sur une thématique donnée. Il existe des groupes sectoriels, thématiques (p.ex. genre), mais également ceux liés à la gestion des connaissances. LuxDev fait partie des groupes « *Knowledge Management / Knowledge Sharing* » - KM/KS et « *Organisational Learning Expert Group* » - OLEG.

Les principaux objectifs du groupe d'experts KM/KS sont :

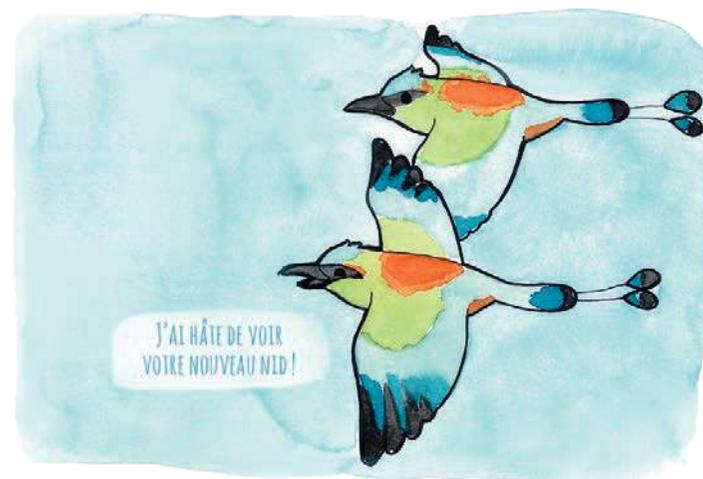
- d'échanger des connaissances, des ressources et des expériences sur la gestion des connaissances ;
- d'identifier et partager les bonnes pratiques en matière de capitalisation d'expériences et d'apprentissage afin d'encourager le changement organisationnel et l'apprentissage de ses erreurs ;
- de rechercher et promouvoir l'innovation en termes de méthodes d'apprentissage, ainsi que le partage des outils en ligne ;
- d'identifier, développer et partager des bonnes pratiques KM/KS et des outils ainsi que de fournir un soutien à d'autres groupes d'experts thématiques du réseau, le cas échéant.

Le groupe OLEG est quant à lui conçu de manière à permettre aux membres du groupe de partager l'expérience sur leurs cultures d'apprentissage.

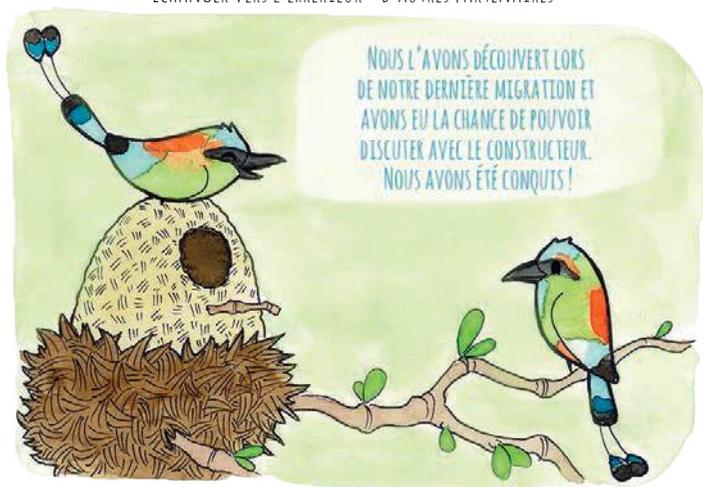
Ce groupe vise à :

- développer une compréhension commune de la façon dont les organisations membres de Learn4dev peuvent tirer des enseignements des opérations et utiliser les connaissances pour induire le changement au sein de l'organisation ;
- comprendre l'efficacité des outils et des techniques utilisées ;
- utiliser la connaissance pour influencer les politiques, les stratégies et les plans d'action.

“ Une organisation apprenante intègre activement l'expérience et les connaissances de ses membres et partenaires à travers le développement des pratiques, des politiques, des procédures et systèmes afin d'améliorer en permanence sa capacité à fixer et atteindre des objectifs, satisfaire les parties prenantes, développer son staff et accomplir sa mission avec discernement. ”



ÉCHANGER VERS L'EXTRÉRIEUR - D'AUTRES PARTENAIRES



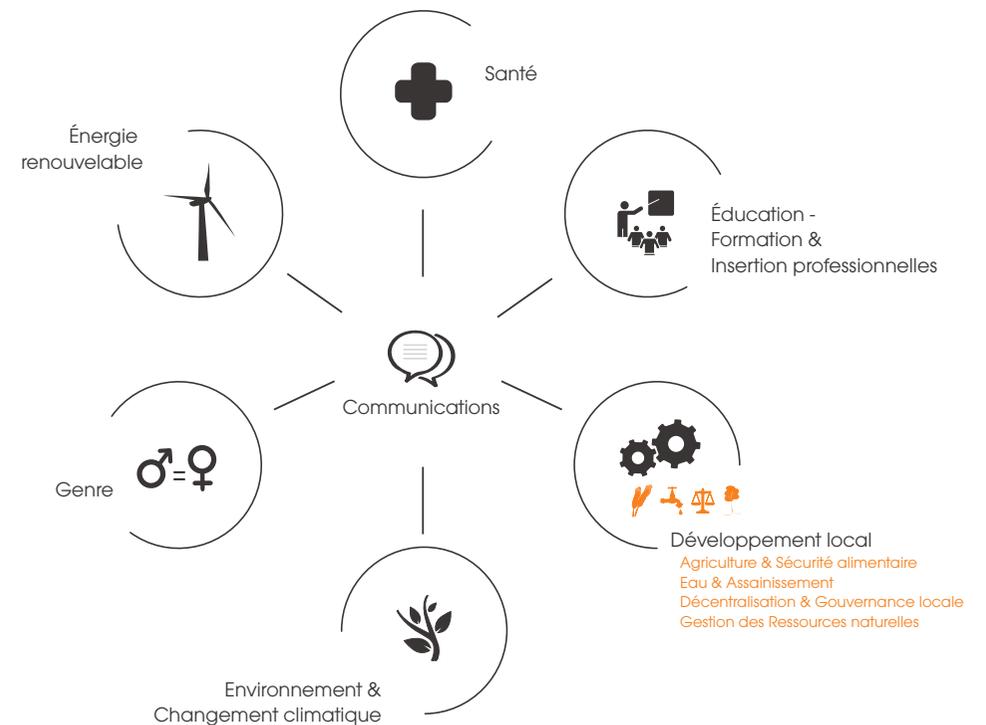
# Où est le lien ?

## Communication et gestion des connaissances



La gestion des connaissances, comme les sections précédentes l'ont démontré, concerne l'institutionnalisation de la collecte d'informations, l'apprentissage basé sur les expériences passées et la capitalisation des ressources épistémiques au profit d'une organisation. Dans ce sens, l'institutionnalisation ne peut pas être réduite à la systématisation rigide et à l'intégration formelle dans l'appareil bureaucratique, mais implique également la consolidation d'une culture organisationnelle favorisant l'apprentissage continu, l'ouverture d'esprit et le partage de l'information en déconstruisant les cloisons géographiques, sectorielles et thématiques. C'est sur ce dernier aspect qu'une communication efficace offre la plus grande valeur ajoutée.

Le rôle de la communication est d'aider à relier les points. Dans un monde surchargé d'informations, de données dispersées et des domaines de plus en plus spécialisés, la communication vise à éviter les obstacles qui empêchent les connaissances essentielles et l'information de se perdre dans les vastes annales d'archives et de bases de données qui nécessitent du temps et de la recherche. Nous cherchons à atteindre cet objectif par le biais de canaux et de médias, en particulier par l'intermédiaire d'un nouveau réseau de Coordinateurs de Communications, qui permet de diffuser l'information interne et externe pertinente à tous les niveaux (Siège, bureaux régionaux, Terrain, etc.) et d'être acheminée directement au Département de la gestion des connaissances, d'où elle peut alors être redirigée, selon le cas, via ces mêmes canaux.





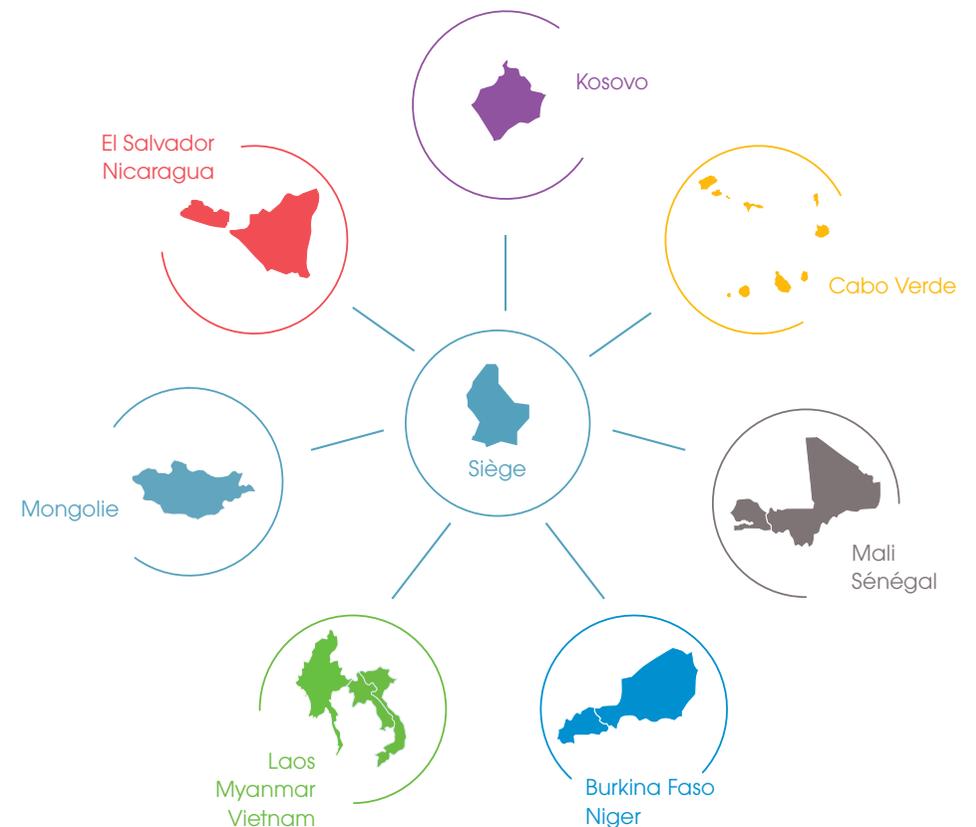
**[...] des moyens de communication efficaces sont essentiels dans le processus d'extraction des connaissances. L'objectif est d'encourager les flux d'informations et d'idées afin qu'ils soient partagés, discutés et débattus.**



En interne, des moyens de communication efficaces sont essentiels dans le processus d'extraction des connaissances. L'objectif est d'encourager les flux d'informations et d'idées afin qu'ils soient partagés, discutés et débattus. Les informations et données étant soumises à un contrôle commun, cela procure déjà en soi d'importants nouveaux aspects au processus d'apprentissage organisationnel. Cependant, une fois que le processus visant à tirer les conclusions appropriées est complet, la formulation et la présentation de façon accessible sont également indispensables, par exemple via des notes de capitalisation. La diffusion des résultats au personnel approprié est donc un autre aspect que la communication interne efficace peut faciliter.

En outre, collecter, traiter et diffuser l'information externe de façon appropriée, exacte et opportune complète les connaissances internes et peut conduire à des pratiques innovantes. À cet effet, le Département Communications a plusieurs outils à sa disposition comme la Revue de Presse, la Newsletter et la Revue des Publications. De plus, recueillir des informations des réseaux de nos pairs permet aux organisations telles que LuxDev d'examiner et de comparer les pratiques internes, les procédures et les résultats afin d'identifier ses propres faiblesses et limites, tout en mettant en évidence les points forts et les avantages comparatifs. Le processus peut donc également catalyser l'innovation en exposant des lacunes ou des pratiques sous-optimales.

Dans une ère numérique sujette à la surcharge d'informations, la communication joue un rôle clé dans la collecte, le filtrage et la diffusion d'informations à partir d'un éventail de sources pertinentes. Ensembles, la communication efficace et la gestion des connaissances permettent au personnel d'une organisation de rester concentrés sur leurs activités principales sans avoir à passer en revue un nombre incalculable d'informations. Ils veillent à ce que le lien pertinent vers la connaissance nécessaire soit partagé avec la bonne personne au bon moment.



# Perspectives

LuxDev a l'ambition de rester un partenaire fiable et compétent par la recherche constante de l'efficacité en termes de développement. Le renforcement de la gestion des connaissances s'articulera donc à l'avenir autour de trois axes :

## Être une organisation apprenante

LuxDev vise à devenir une organisation apprenante. Ceci implique de travailler davantage sur le renforcement des capacités et de cibler l'apprentissage de manière plus stratégique. Si on sait que les capitalisations forment ceux qui capitalisent et renforcent les capacités des acteurs impliqués dans l'exercice, au final, ce que l'Agence souhaite, c'est d'apprendre pour le futur en tant qu'organisation.

## Une approche stratégique

Par ailleurs, un travail va être entamé sur « comment apprendre et capitaliser de manière plus stratégique », en plus des exercices ponctuels que l'Agence réalise déjà. Des discussions sur des analyses à moyen et long terme sont nécessaires et devront être liées au management de l'Agence.

À travers le réseau des communicateurs et la possibilité qui a été donnée aux équipes Terrain d'alimenter l'intranet, l'Agence espère valoriser davantage l'existant en identifiant les bonnes pratiques, mais également les échecs, pour pouvoir les partager et les capitaliser.

## Renforcement des outils

En plus des ateliers et des académies, le développement d'outils qui faciliteront l'échange de la connaissance implicite de façon régulière est en cours. Le nouvel intranet propose désormais aux collaborateurs de LuxDev, peu importe leur localisation, un espace d'échange sur des thèmes, sujets ou secteurs donnés. Y pourront également être posées des questions techniques ou stratégiques afin d'améliorer le travail de Terrain pour une plus grande efficacité.

La « gestion des connaissances » n'est pas le projet d'un individu, c'est le projet d'un collectif.

“ La « gestion des connaissances » n'est pas le projet d'un individu, c'est le projet d'un collectif. ”



ER UNE FILLE, C'EST DEVELOPPER  
TO UNE ION

# Programmes & Projets

# GÉNÉRALE

## Secteurs et Sous-secteurs

-  Éducation - Formation et Insertion professionnelles
  -  Microfinance et Secteurs financiers inclusifs
  -  Santé
  -  Divers
  -  Développement local
- Sous-secteurs
-  Agriculture et Sécurité alimentaire
  -  Décentralisation et Gouvernance locale
  -  Eau et Assainissement
  -  Gestion des Ressources naturelles
-  Énergies renouvelables

## Légendes des pictos

 IDH Indice de Développement humain	 Capitale	 Population	 Superficie
 Taux d'Alphabétisation	 Espérance de Vie à la Naissance	 Taux d'Accroissement de la Population	

## Acronymes

<b>ABT</b>	Activités pour Bailleurs tiers	<b>IXP</b>	Réseau de Points d'Échange Internet ( <i>Internet Exchange Points</i> )
<b>ASA</b>	Accord de Stabilisation et d'Association	<b>KM/KS</b>	<i>Knowledge Management/Knowledge Sharing</i>
<b>AXIS</b>	<i>African Internet Exchange System</i>	<b>LANITH</b>	<i>Lao National Institute for Tourism and Hospitality</i>
<b>CoC</b>	Centre de Compétences	<b>MAEE</b>	Ministère des Affaires étrangères et européennes
<b>COP21</b>	Conférence de Paris sur le Climat	<b>MINSÀ</b>	Ministère de la Santé
<b>EFE</b>	Éducation - Formation - Emploi	<b>ODD</b>	Objectifs de Développement durable
<b>EFTP</b>	Enseignement et Formation techniques et professionnels	<b>OMD</b>	Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>EHTCV</b>	École d'Hôtellerie et de Tourisme au Cabo Verde	<b>PAEX</b>	Programme d'Appui à l'Exécution nationale
<b>EPS</b>	École promotrice de la Santé	<b>PIC</b>	Programme indicatif de Coopération
<b>FED</b>	Fonds européen de Développement	<b>PMA</b>	Pays les Moins avancés
<b>FICASE</b>	Fondation caboverdienne d'Action sociale scolaire	<b>RdC</b>	Renforcement des Capacités
<b>FOCAP</b>	Fonds commun d'Appui programmatique	<b>RDPL</b>	République démocratique populaire du Laos
<b>GC</b>	gestion des connaissances	<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des Entreprises
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources humaines	<b>SDC</b>	<i>Swiss Agency for Development Cooperation</i>
<b>ICD</b>	Instrument de Coopération au Développement	<b>SILAIS</b>	Système local d'Attention intégrale en Santé
<b>IcSP</b>	Instrument contribuant à la Stabilité et la Paix	<b>SIS</b>	Système d'Information sanitaire
<b>IGF</b>	Inspection générale des Finances	<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de la Communication
<b>INATEC</b>	Institut national technologique	<b>UE</b>	Union européenne
<b>INTUR</b>	Institut nicaraguayen du Tourisme	<b>UEMOA</b>	Union économique et monétaire ouest-africaine
<b>ITF</b>	Fonds fiduciaire pour les Infrastructures	<b>UNFPA</b>	Fonds des Nations unies pour la Population

# GÉNÉRALE

Bureaux régionaux et Gestion directe

Classement du Développement humain (2015) - PNUD



90	Mongolie
116	El Salvador
116	Vietnam
122	Cabo Verde
125	Nicaragua
141	Laos
148	Myanmar
170	Sénégal
179	Mali
183	Burkina Faso
188	Niger
-	Kosovo

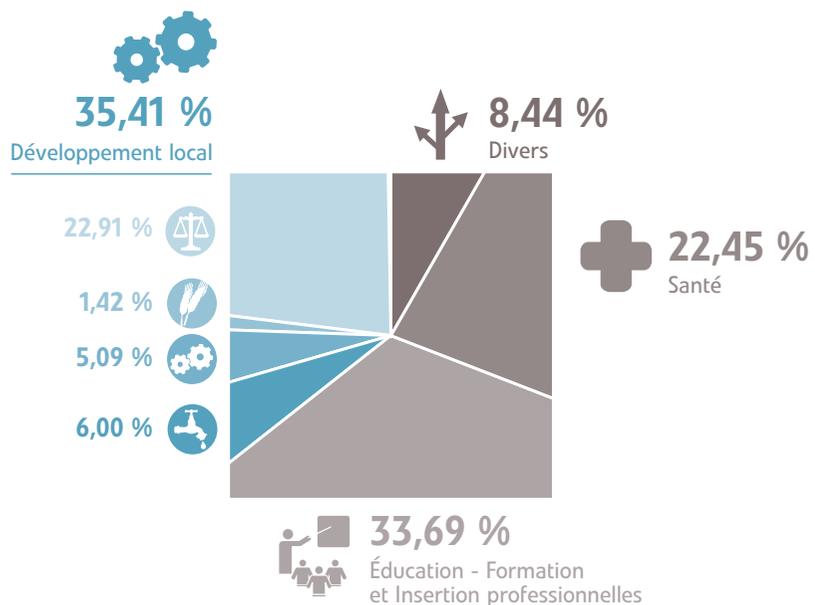


# Afrique

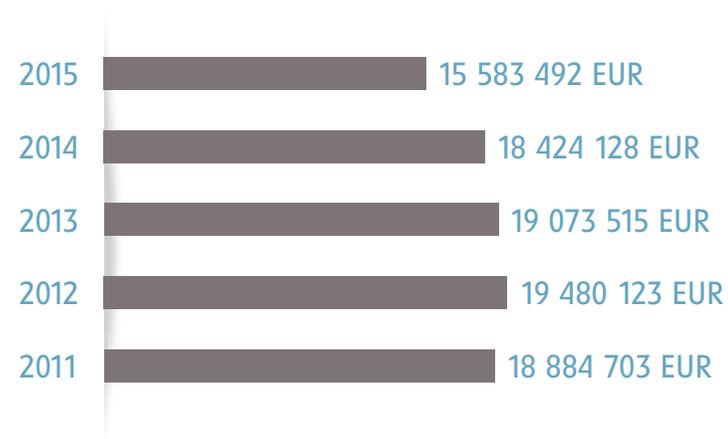


# Bureau régional de DAKAR

Distribution des déboursments 2015 par secteur



Évolution des activités (en millions EUR)



# Sénégal

IDH  
170/188

Dakar

14,7 millions

196 710 km<sup>2</sup>

50 % abc

66 ans

3,1%

La Coopération luxembourgeoise est présente au Sénégal depuis 1987 et a véritablement commencé à se développer en 1993 lorsque le Gouvernement luxembourgeois a décidé d'intégrer le Sénégal dans sa liste de 10 pays cibles. En 2002, la coopération entre les deux pays s'est intensifiée grâce à l'adoption du 1<sup>er</sup> Programme indicatif de Coopération (PIC) pour la période 2002-2006. Un 2<sup>e</sup> PIC a été signé en janvier 2007 pour la période 2007-2011. Le 3<sup>e</sup> PIC a été signé en novembre 2011 et couvre la période 2012-2016. Une prolongation du PIC jusqu'à fin 2017 est envisagée.

Le PIC III cible prioritairement les secteurs de la Santé de Base, la Formation technique et professionnelle et de l'Insertion et le Développement territorial, Décentralisation et Bonne gouvernance. À ceci s'ajoute le Programme d'Appui à l'Exécution nationale (PAEX - Tome1) qui comprend un volet d'appui à la mise en place de modalités d'exécution plus alignées sur les dispositifs nationaux et un volet de renforcement institutionnel du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement (Tome 2).

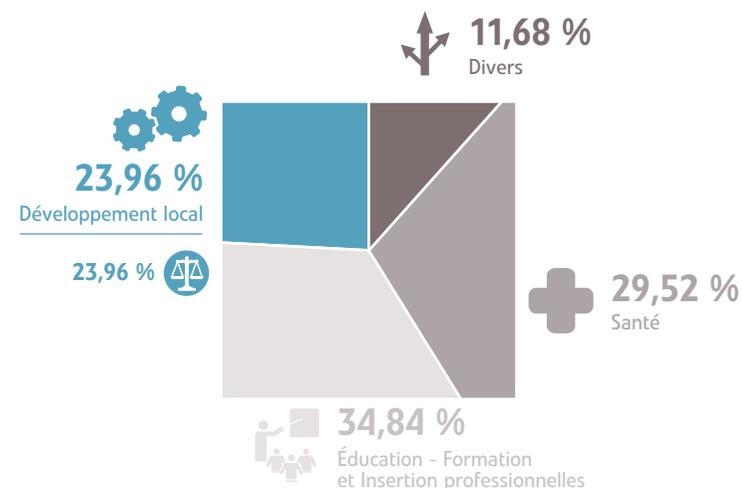
Le PIC III a pour objectif principal de contribuer à la réduction de la pauvreté et au développement durable au Sénégal et, ce, à travers un alignement accru, notamment le recours à la modalité d'exécution nationale. Cette stratégie d'intervention est basée sur la reconnaissance et la valorisation des capacités existantes au niveau des ministères partenaires, de leurs services déconcentrés, des collectivités locales et des autres institutions et organisations nationales partenaires. L'option retenue dans le cadre du PIC III est un passage progressif de l'approche projet à l'approche programme, se matérialisant par un transfert de responsabilité. Cette approche progressive, afin d'être pleinement maîtrisée, passe par une analyse et un renforcement des capacités des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du Programme Sénégal - Luxembourg.

L'année 2015 constitue l'année charnière au passage à une utilisation prioritaire des procédures nationales dès 2016. En effet, le Programme Sénégal - Luxem-

Évolution des activités (en millions EUR)



Distribution des déboursements 2015 par secteur



# Sénégal



bourg, à travers ses composantes sectorielles et la composante PAEX, a réussi à conduire des appuis permettant d'atteindre d'importants résultats dans la perspective de l'exécution nationale dite intégrale. Suite à un exercice d'auto-évaluation, une feuille de route pour le passage à «l'exécution nationale intégrale» a été élaborée et mise en œuvre. Le dispositif d'appui technique et le manuel de procédures ont été revus en conséquence.

Les diagnostics organisationnels, les plans de mitigation des risques et de renforcement de capacités sont définis, mis en œuvre et suivis. Les derniers processus de diagnostic au niveau déconcentré sont en cours de finalisation.

Le processus de budgétisation a été amélioré, entre autres, à travers le recours à la nomenclature budgétaire et la prise en compte du passage au budget programme. L'objectif est de contribuer à la mise en œuvre de la réforme des finances publiques (directives UEMOA) au sein des ministères sectoriels partenaires. Outre le passage au budget-programme, cela se traduit par l'adaptation du cycle bilan programmation, la réorganisation de chaque ministère et la formation des différents acteurs aux directives du cadre harmonisé des finances publiques.

Le Programme a également pu observer une amélioration de la qualité de la gestion administrative des ministères partenaires. Plusieurs processus importants sont enclenchés, comme la Gestion des Ressources humaines (GRH), les plans nationaux en Renforcement de Capacités (RdC), la communication institutionnelle, la démarche qualité, etc.

Les premières missions de contrôle interne menées par l'Inspection générale des Finances (IGF) ont permis au Programme

d'être aligné sur les modalités nationales de contrôle et de produire des recommandations pour l'amélioration de la gestion.

Les appuis en direction des acteurs de la passation des marchés se matérialisent à travers une nette augmentation du niveau de mise en œuvre des marchés. Une contribution importante a concerné l'accréditation des managers spécialistes en passation de marchés. Des appuis spécifiques ont également permis de renforcer les institutions en charge du contrôle a priori et a posteriori.

Dès le démarrage du programme et suite à la conduite du diagnostic organisationnel des entités en charge de la mise en œuvre de ce programme, la faiblesse des ressources du PAEX a été mise en exergue comme risque élevé. Après deux années de mise en œuvre, ce risque s'est confirmé. Pour y répondre, la Commission de Partenariat tenue à Luxembourg début septembre 2015 a validé une requête du Gouvernement sénégalais pour le refinancement du PAEX à hauteur de 1,5 millions EUR.

Ce refinancement se traduit par une révision des appuis qui intègre une version actualisée du plan de mitigation des risques et de renforcement de capacités prenant en compte les conclusions et recommandations issues des diagnostics organisationnels du niveau central ainsi que déconcentré/décentralisé et des résultats des contrôles internes et externes menés.

Concernant l'enveloppe supplémentaire, il sera retenu des actions prioritaires renvoyant essentiellement aux processus « Gestion des Finances publiques » et « Passation de Marchés ».



### Santé

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
SEN/027	Programme Santé de Base des Trois Régions du Nord du Sénégal	2013-2018	13 930 000	3 324 390



### Éducation - Formation et Insertion professionnelles

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
SEN/028	Programme d'Appui à la Formation professionnelle et à l'Insertion	2013-2018	19 400 000	3 923 382



### Développement local

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
SEN/029	Programme de Décentralisation et d'Éducation citoyenne du PIC III	2013-2018	8 229 095	2 697 815



### Divers

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
SEN/030	Programme d'Appui à l'Exécution nationale du PIC III	2013-2018	6 450 000	1 315 762

# Mali



179/188



Bamako



17,1 millions



1 240 190



33 %



58 ans



2,9 %

Le Mali est un vaste pays situé entre deux zones géographiques et stratégiques distinctes, l'espace sahélo-saharien et l'Afrique subsaharienne. Sa population, estimée à 16,5 millions d'habitants, est rurale aux trois-quarts, inégalement répartie sur le territoire et la moitié est composée de jeunes de moins de 15 ans.

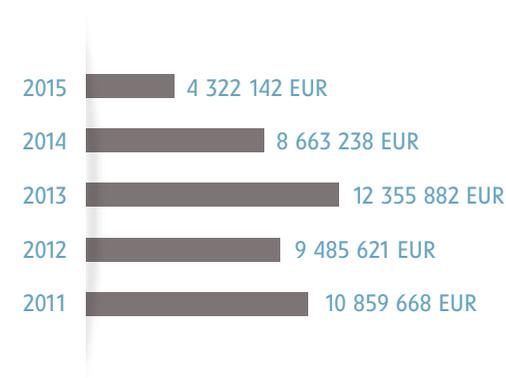
L'économie du Mali reste dominée par le secteur primaire et notamment agricole qui occupe 80 % de la population active. Les principales filières sont le coton, le riz, l'élevage et l'or. Les secteurs secondaire (industrie) et tertiaire sont peu développés. L'agriculture est confrontée à des difficultés récurrentes telles que les sécheresses répétitives et les fluctuations des prix à la baisse sur les produits et à la hausse sur les coûts de production.

La vie politique malienne a été récemment marquée par une instabilité politique et par des revendications territoriales politiques et sociales qui ont abouti à l'émergence d'une rébellion armée sur une région nommée par les Touaregs « Azawad ». En 2012, un coup d'État militaire déstabilise en profondeur le pays qui perd, dans les mois suivants, le contrôle de ses régions Nord au profit des rebelles Touaregs historiques épaulés de plusieurs groupes armés d'influence djihadiste. Ces troubles nécessiteront l'intervention militaire de la France et la mise en place d'une Mission intégrée des Nations unies pour la stabilisation du pays. Politiquement, la situation a été rétablie en juillet 2013 avec des élections présidentielles qui ont amené Ibrahim Boubacar Keita au pouvoir.

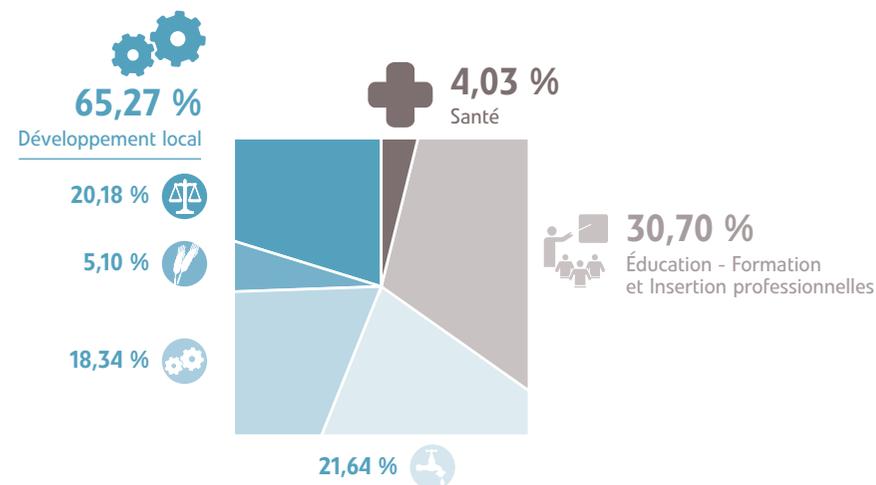
Ce cumul de problèmes géographiques, climatiques, économiques, sécuritaires et politiques fait que le Mali demeure l'un des pays les plus pauvres au monde. En 2014, le Mali figurait au 176<sup>e</sup> rang de l'Indice de Développement humain établi par le Programme des Nations unies pour le Développement.

Pour LuxDev, l'année 2015 fut une année de transition marquée par la clôture de nombreux projets, l'identification et l'élaboration de nouvelles interventions.

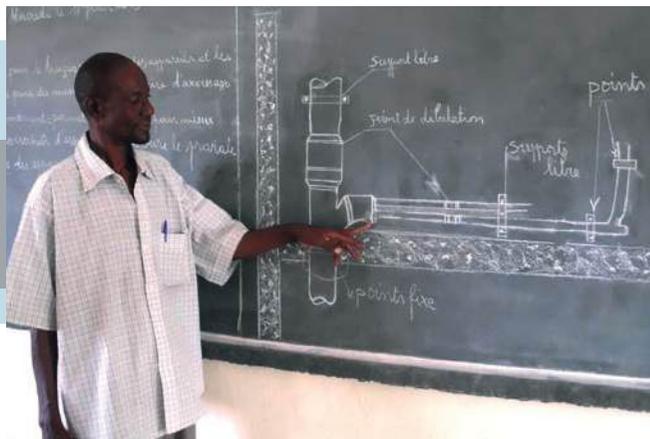
Évolution des activités (en millions EUR)



Distribution des déboursements 2015 par secteur



# Mali



Sur le volet bilatéral, le deuxième PIC s'est officiellement clôturé en juin 2015 après sept ans de mise en œuvre. Cinq projets d'envergure sur des secteurs tels que la Santé, la Formation professionnelle, le Développement rural, la Décentralisation et l'Eau et l'Assainissement ont ainsi pris fin avec des résultats probants salués par l'ensemble des partenaires maliens et étrangers.

Suite à l'identification d'un troisième PIC, LuxDev a reçu des mandats de formulation pour trois nouveaux programmes :

- Développement rural et Sécurité alimentaire ;
- Formation et Insertion professionnelle ;
- Décentralisation et Bonne gouvernance.

Le processus de formulation s'est déroulé durant le deuxième semestre 2015. Fortement inclusif et participatif et s'alignant sur la programmation conjointe de l'Union européenne (UE), il a permis une présentation et une validation rapide des trois documents techniques et financiers, ce qui devrait permettre un démarrage des activités dès le deuxième trimestre 2016. Basé sur un ancrage régional important, ce nouveau programme sera l'occasion pour LuxDev de rouvrir sa base opérationnelle de Ségou, fermée en 2012 suite aux événements politico-sécuritaires.

En parallèle, LuxDev a conclu avec la Coopération suisse un accord pour la mise en œuvre d'un vaste projet sur la région de Sikasso en appui aux filières agricoles du lait et de la pomme de terre. Ce projet débutera en 2016 par une phase de démarrage de six mois avant de poursuivre sur une période de mise en œuvre de trois ans et demi.

L'année passée a également été marquée par la clôture du projet d'assistance rapide aux autorités au Nord Mali financé par l'UE. En conséquence des résultats atteints sur ce projet, l'UE a proposé à LuxDev un deuxième projet lié à la relance économique des régions de Gao et Tombouctou qui devrait débuter dès janvier 2016. D'autres perspectives pourraient apparaître en 2016 à travers le Fonds fiduciaire d'Urgence pour l'Afrique de l'UE, ce qui permettrait d'augmenter le volume d'activités au Nord Mali.

2016 sera donc marquée par un redéploiement massif de LuxDev à travers le Mali. Ce portefeuille d'activités, globalement axé sur des activités de relance économique et d'accompagnement aux autorités nationales, permettra à LuxDev d'accompagner significativement le Mali dans la voie de la croissance et de la normalisation, le tout pour une amélioration durable des conditions de vie des populations.



## Développement local

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
MLI/015	Valorisation et Exploitation des Manuscrits de Tombouctou pour le Développement économique, social et culturel durable de la Région	2009-2015	4 000 000	792 684
MLI/017	Programme d'Accès à l'Eau potable, à l'Assainissement de Base et à l'Aménagement urbain dans la Zone de Concentration sud du PIC II	2008-2015	14 772 598	935 225
MLI/020	Composante d'Accompagnement des Programmes du PIC II	2008-2015	8 487 712	506 001
MLI/021	Développement rural et Sécurité alimentaire	Formulation	14 000 000	175 222
MLI/023	Décentralisation et Bonne gouvernance	Formulation	9 638 500	30 085
MLI/801*	Soutien rapide aux Autorités maliennes et aux Services sociaux essentiels dans le Nord du Mali	2013-2015	5 000 000	336 316

\* financement Commission européenne



## Éducation - Formation et Insertion professionnelles

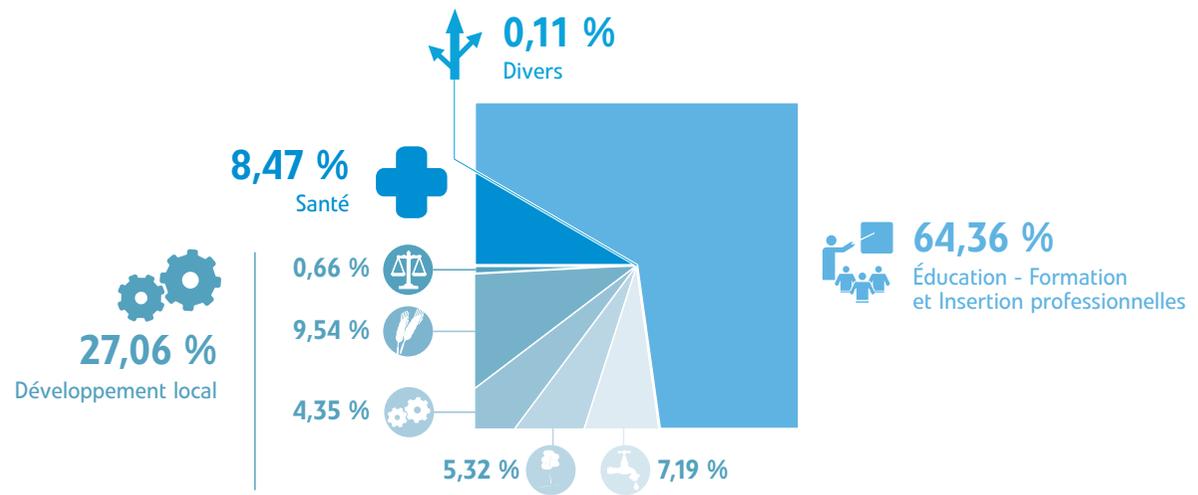
Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
MLI/019	Programme d'Appui à la Formation et l'Insertion professionnelles	2008-2015	15 830 865	1 298 605
MLI/022	Formation et Insertion professionnelle	Formulation	9 000 000	28 231



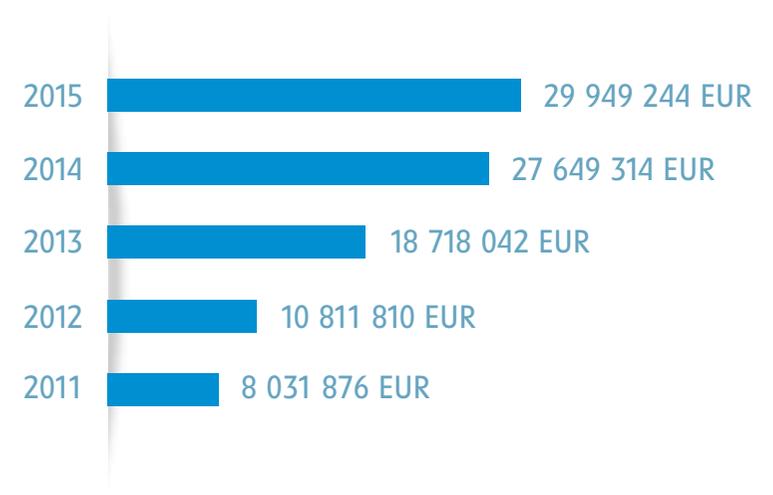
Bureau régional de

# OUAGADOUGOU

Distribution des déboursements 2015 par secteur



Évolution des activités (en millions EUR)



# Burkina Faso



Le Burkina Faso est un pays enclavé d'Afrique de l'Ouest, comptant parmi les plus pauvres au monde, qui a obtenu son indépendance de la France en 1960. Suite au coup d'état de Blaise Compaoré en 1987, le pays a connu une longue période de stabilité politique. Fin 2014, ce dernier a finalement été chassé du pouvoir par un soulèvement populaire à l'encontre de sa tentative de se donner un nouveau mandat présidentiel. Après une année de transition, ponctuée par un coup d'état, le Burkina Faso s'est doté d'un nouveau Gouvernement élu fin décembre 2016.

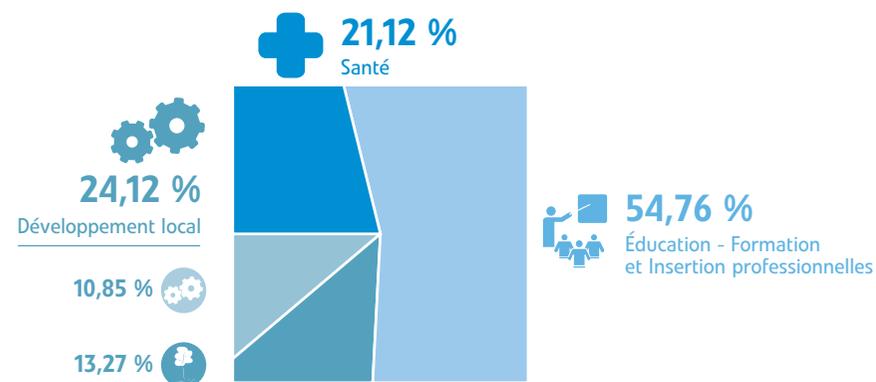
Les origines de la coopération bilatérale entre le Burkina Faso et le Luxembourg remontent à 1997, mais c'est seulement en 2003 qu'elle s'est dotée d'un premier cadre programmatique pluriannuel, le PIC I. D'une enveloppe de 21 600 000 EUR, ce premier Programme a gardé l'accent sur l'Éducation et la Formation technique et professionnelle, la Santé et l'Artisanat. Avec une enveloppe bilatérale finale de près de 84 000 000 EUR, le PIC II a pris la relève dès 2008. Ce PIC, qui durera finalement neuf ans, porte sur l'Éducation et la Formation technique et professionnelle, la Santé, mais aussi la Gestion des Ressources naturelles et notamment le Secteur forestier, l'Élevage, le Développement local avec l'appui au programme national des plateformes multifonctionnelles, ainsi que les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

Suite aux événements survenus fin 2014, 2015 fut une année avec des attentes limitées et des résultats mitigés. En effet, au-delà des incertitudes sur la période, la mise en place d'un gouvernement de transition a entraîné de plus nombreux et fréquents changements de personnel au niveau des institutions de l'État. Les appuis en modalité projet ont réussi à atteindre leurs objectifs de l'année, notamment les projets BKF/017 sur l'Élevage de l'Azawak et la Récupération de Terres dégradées, et BKF/020 sur la Transfusion sanguine. Par contre, les projets en exécution nationale, tels que le projet BKF/019 sur l'Appui au Secteur forestier et le projet BKF/018 sur l'Appui à la Formation professionnelle, ont souffert de

Évolution des activités (en millions EUR)



Distribution des déboursements 2015 par secteur



# Burkina Faso



cette situation. En ajoutant à cela des audits en demi teinte sur la gestion du CAST Éducation en 2013 et un report de la signature du nouvel accord bilatéral sur les TIC, la programmation de plus de 19 millions EUR a dû être logiquement revue et finalement réduite à un peu plus de 12 millions EUR.

Ce faible taux d'absorption, surtout des appuis en exécution nationale, est également dû à des identifications et des formulations ambitieuses en termes de résultats et d'objectifs compte tenu de l'environnement institutionnel de manière générale. La responsabilité est donc largement partagée entre les deux parties et il conviendra d'en tirer les leçons appropriées pour l'avenir, sans remettre en cause cette modalité qui, par ailleurs, a permis à la partie nationale de mener bon nombre d'actions pertinentes sous sa responsabilité directe.

Une autre conséquence de la transition a également été une deuxième extension du PIC II de manière à pouvoir élaborer la suite avec le nouveau gouvernement élu en 2015. Aussi, les défis et attentes en 2016 sont nombreux, dont notamment l'élaboration et la validation par les deux Gouvernements du PIC III, le démarrage des formulations du PIC III en comptant sur une stabilisation institutionnelle et organisationnelle qui redonnera plus de sens aux actions de renforcement des capacités de nos partenaires.

2016 sera une année de fortes attentes. En termes d'exécution du PIC II, on s'attendra à l'inauguration du Centre régional de Transfu-

sion sanguine de Ouagadougou avec le Ministre de la Coopération luxembourgeoise, la finalisation et la mise en service des autres infrastructures construites en appui au système de transfusion sanguine, la finalisation du projet BKF/017 avec des résultats dépassant largement les attentes en matière de récupération des terres, l'évaluation prospective de l'appui à la Formation professionnelle qui donnera les éléments de base pour formuler un nouvel appui conjoint avec les autres partenaires de ce programme, l'opérationnalisation du Fonds d'Intervention pour l'Environnement et la signature de l'accord bilatéral de l'appui aux TIC, sans parler encore une fois du démarrage des formulations du PIC III.

Dans la mesure où la majorité des appuis du PIC II prendra fin en 2016, l'arrivée du nouveau Programme est d'autant plus attendu.



 Développement local

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
BKF/015	Second Inventaire forestier national	2010-2015	4 619 219	502 463
BKF/016	Appui au Programme national des Plates-formes multifonctionnelles pour la Lutte contre la Pauvreté au Burkina Faso	2010-2015	12 000 000	-3 630
BKF/017	Projet d'Amélioration de l'Élevage du Zébu Azawak et de Gestion durable des Ressources pastorales	2010-2016	6 000 000	1 307 019
BKF/019	Appui à la Mise en Œuvre du Programme national de Gestion des Ressources forestières	2012-2017	11 000 000	1 091 484
BKF/021	Appui au Développement des TIC au Burkina Faso	Formulation	17 603 000	-

 Santé

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
BKF/020	Appui au Plan stratégique de Renforcement de la Transfusion sanguine	2012-2016	7 500 000	2 537 133

 Éducation - Formation et Insertion professionnelles

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
BKF/018	Programme d'Appui à la Politique sectorielle d'Enseignement et de Formation techniques et professionnelles au Burkina Faso	2012-2017	10 000 000	1 128 361
BKF/022	Appui au Programme de Développement stratégique de l'Éducation de Base (PDSEB)	2014-2016	15 000 000	5 449 067

# Niger

IDH  
188/188

Niamey

19,1 millions

km<sup>2</sup>  
1 267 000

abc  
29 %

62 ans

4 %

La situation géographique du Niger fait de lui un carrefour d'échanges entre l'Afrique du Nord et l'Afrique au Sud du Sahara. Il est l'un des pays les plus pauvres du monde. Les deux tiers de sa superficie sont désertiques. Seule une bande au sud du pays est verte. L'accès à l'eau est un problème pour une grande partie de la population et l'ensemble du Niger subit une augmentation des sécheresses, une hausse des températures maximales et minimales et un raccourcissement de la saison des pluies, mais également une augmentation des inondations et des vents forts. Le Niger appartient à l'une des régions les plus vulnérables face aux changements climatiques.

Depuis 1987, le Niger est un pays partenaire de la Coopération luxembourgeoise. Le premier PIC 2003 - 2007 entre la République du Niger et le Luxembourg se chiffrait à 20 millions EUR.

Le deuxième PIC 2008 - 2015 a une valeur combinée de 71 millions EUR et porte sur les secteurs de l'Éducation de Base, la Formation professionnelle, l'Hydraulique et le Développement rural intégré.

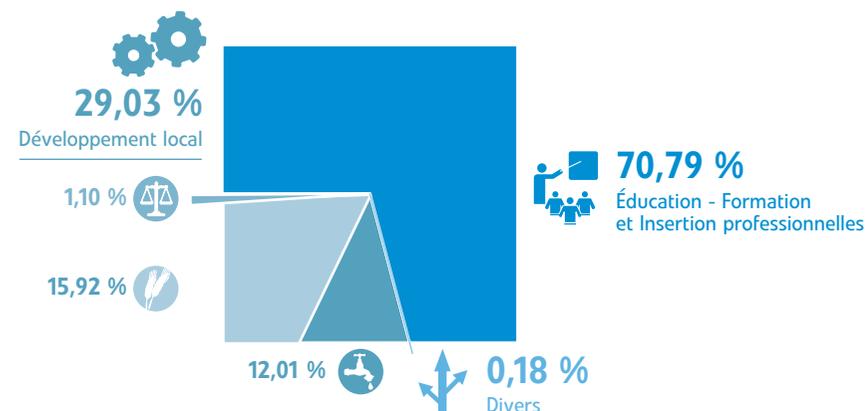
Dans le Secteur du Développement rural, il s'agit de contribuer au développement agricole durable de la région de Dosso en donnant un appui institutionnel aux partenaires (Direction régionale de l'Agriculture / de l'Hydraulique) et en instaurant un Fonds d'Appui régional pour aider à financer une centaine d'investissements privés dans le Secteur de l'Agriculture (petite irrigation). LuxDev a d'ailleurs pu accompagner le renforcement le code rural et la mise en place d'un schéma d'aménagement foncier afin de sécuriser les droits des agriculteurs sur leur terre.

L'objectif majeur du volet Éducation de Base est l'amélioration des enseignements et des apprentissages des élèves de manière à développer un système éducatif équitable (scolarisation des filles) offrant à chaque élève les mêmes chances d'accès et la même qualité d'enseignement. Le projet vise aussi à sensibiliser et à relever le taux d'alphabétisation de la Région de Dosso.

Évolution des activités (en millions EUR)



Distribution des déboursements 2015 par secteur



# Niger



L'amélioration de la qualité des apprentissages des élèves dans les 135 écoles et 42 collèges a nécessité l'intensification du renforcement des capacités des enseignants à travers 54 000 personnes/jours de formation (toutes formations confondues) avec comme effet une nette régression des taux de décrochage auprès des écoliers. À ce jour, le projet affiche une belle performance en matière de constructions scolaires avec 111 salles de classe, 156 latrines et 7 blocs administratifs réceptionnés. La campagne d'alphabétisation a permis de financer 20 ONG qui ont couvert 400 centres d'alphabétisation sur un total de 436.

En 2015, dans le secteur de la Formation professionnelle et d'Insertion des Jeunes sortants, le programme s'est particulièrement concentré sur le développement des capacités du personnel du ministère de l'Enseignement professionnel et technique, sur la construction des bâtiments administratifs et des centres de formation, sur l'élaboration

des référentiels de certification et sur le développement des capacités des membres du vivier composé d'experts de l'ingénierie de la formation. Reste à mentionner qu'avec le Fonds d'Appui à la Formation professionnelle et de l'Apprentissage qui est un partenaire privilégié du programme et la contribution financière de l'UE, deux accords de partenariat ont permis de réaliser 79 actions de formation en phase avec la demande sur le marché de l'emploi visant 1 101 apprentis, garçons et filles.

Le PIC III 2016-2020 appuiera les politiques et programmes sectoriels des Secteurs Éducation de Base, Formation professionnelle et technique, Développement rural et Eau et Assainissement. Le lancement du programme de nouvelle génération est prévu pour octobre 2016. Ceci après une phase de formulation et d'approbation par les gouvernements du Niger et du Luxembourg.



## Développement local

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
NIG/018	Programme d'Appui au Développement agricole durable dans la Région de Dosso	2011-2016	12 500 000	2 855 734
NIG/020	Appui à la Chaîne de la Dépense publique dans la Région de Dosso	2014-2016	500 000	197 170
NIG/021***	Programme d'Appui au Secteur Eau, Hygiène et Assainissement, Phase II	2014-2017	1 484 983	1 484 983
NIG/721	Programme d'Appui au Secteur Eau, Hygiène et Assainissement - Phase II	2014-2017	2 058 479	669 221
NIG/025	Programme d'Appui au Développement agricole durable dans la Région de Dosso, Phase II – PADAD II	Formulation	12 400 000	-
NIG/026	Programme d'Appui au Secteur Eau et Assainissement, Phase III	Formulation	12 000 000	-



## Éducation - Formation et Insertion professionnelles

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
NIG/017	Appui au Programme national de Formation professionnelle et technique et d'Insertion des Jeunes sortants	2011-2016	24 700 000	4 808 582
NIG/019	Appui à la Mise en Œuvre du Programme décennal de Développement de l'Éducation	2011-2016	15 200 000	4 326 169
NIG/023	Appui au Programme sectoriel de l'Éducation et de la Formation A-PSEF	Formulation	12 000 000	-
NIG/024	Éducation et Formation professionnelle et technique	Formulation	18 400 000	-
NIG/702*	Programme d'Appui à la Qualité de l'Éducation - Régions de Dosso, Maradi, Zinder et Diffa	2014-2018	10 789 460	1 442 499
NIG/817**	Appui au Programme national de Formation professionnelle et technique et d'Insertion des Jeunes sortants	2012-2016	3 500 000	2 020 603

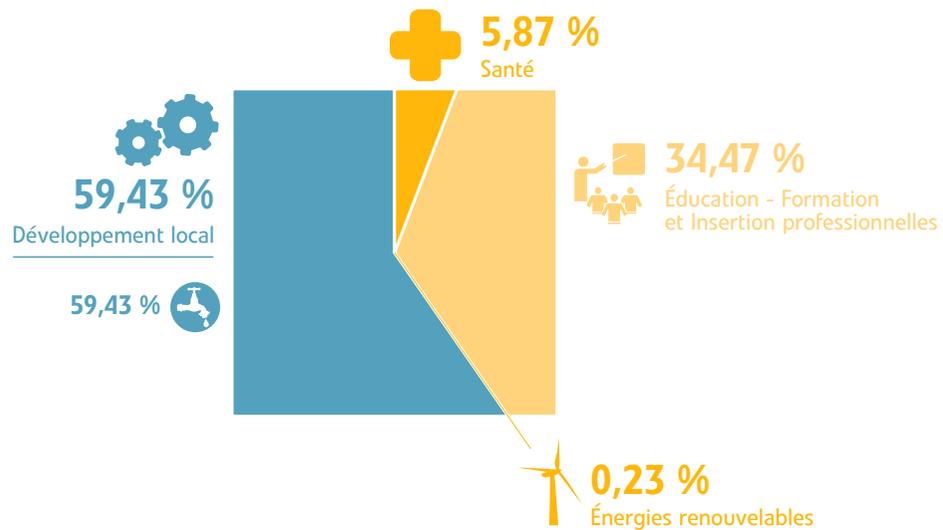
\* financement Coopération suisse et norvégienne

\*\* financement Commission européenne

\*\*\* co-financement Coopération danoise



Distribution des déboursements 2015 par secteur



Évolution des activités (en millions EUR)



# Praia



La Coopération luxembourgeoise est impliquée depuis de nombreuses années au Cabo Verde et, dans ce cadre, le petit pays insulaire est considéré comme un partenaire privilégié depuis 1993. Il faut signaler aussi que la République du Cabo Verde est sortie de la catégorie des Pays les Moins avancés (PMA) depuis 2008.

Le quatrième PIC a été signé en 2015 et porte sur la période 2016-2020. Il se concentre sur trois secteurs bien définis :

- l'Emploi et l'Employabilité ;
- l'Eau et l'Assainissement ; et
- les Énergies renouvelables.

Sur les îles de Santo Antão, São Nicolau, Santiago et Fogo, les deux premiers axes concernent la construction de lycées généraux et techniques et l'appui à la structuration du Secteur de la Formation professionnelle ainsi que l'appui au développement des réseaux d'eau potable et d'assainissement, la réalisation de forages et la collecte et traitement des déchets.

En 2015, LuxDev a assuré la clôture de deux projets importants qui représentaient l'aboutissement d'un travail sur plusieurs années.

D'une part, les interventions dans le Secteur de la Santé scolaire ont été conduites avec la Fondation caboverdienne d'Action sociale scolaire (FICASE) selon une approche innovante d'amélioration de la santé des jeunes de l'enseignement primaire (enseignement de base) en abordant les questions sanitaires à la fois sous l'angle de la pédagogie et de la santé publique. La plateforme de coordination entre les deux ministères concernés a été développée autour des campagnes de « visites médicales » dans les écoles. Le coup d'envoi a été donné au lancement de l'initiative « École promotrice

de la Santé » (EPS) dans 26 écoles. Cette initiative a été largement appréciée par les autorités et devra se généraliser puisqu'elle permet de toucher directement et très concrètement les populations les plus jeunes.

Une autre intervention très différente qui a été accompagnée par LuxDev concerne la mise en place de l'École d'Hôtellerie et de Tourisme du Cabo Verde (EHTCV) qui fonctionne à Praia depuis 2011 et permet à environ 750 jeunes de se former aux métiers du secteur qui représente environ un quart de l'économie nationale. L'intérêt pour la population est évident puisque l'accès à une bonne formation permet progressivement d'occuper des postes plus intéressants et rémunérateurs qui jusqu'ici profitaient pour une grande part à des étrangers.

L'année 2016 sera marquée par le démarrage de deux interventions du nouveau PIC de la Coopération luxembourgeoise.

La formulation du nouveau programme d'emploi et employabilité lancée en 2015 est finalisée et le travail dans ce premier secteur démarre rapidement, en phase avec la clôture du programme d'assistance technique pour la gouvernance de la politique intégrée de l'Éducation-Formation-Emploi (EFE) que LuxDev accompagne depuis 2012. Le nouveau programme mettra en avant le développement de l'employabilité - d'autres programmes de la Coopération touchent déjà le volet « Emploi » - et devra bénéficier à l'ensemble des acteurs du secteur en travaillant sur la gouvernance, le renforcement des compétences et le financement.

Pour le secteur de l'Eau et de l'Assainissement, la nouvelle intervention s'inscrit dans la continuité de l'appui à la réforme du secteur démarré lui aussi en 2012 avec un accent particulier sur l'amélioration des conditions d'assainissement et dans la logique de l'initiative EPS.

# Praia



Le secteur des Énergies renouvelables (ER) est nouveau pour la Coopération luxembourgeoise qui souhaite accompagner le Gouvernement caboverdien dans ses efforts pour une transition énergétique du pays qui présente un grand potentiel en termes de production d'énergies solaire et éolienne et d'une meilleure efficacité énergétique. Il est prévu de formuler le programme sur toute l'année 2016 et LuxDev apporte une assistance technique à la Direction générale de l'Énergie pour cela.

Afin d'alimenter l'identification et la formulation de ce nouveau secteur, LuxDev était chargée de réaliser une étude préalable de cartographie des ER ainsi qu'une étude sur la gestion des finances publiques. Le rapport de l'étude ER, réalisée entre janvier et avril 2015 et intitulée « Diagnostic initial - sous-secteur des ER – Cabo Verde » a été adopté en juin 2015 par les deux gouvernements. Le diagnostic détaillé, pour le sous-secteur ER, les politiques, institutions, acteurs, compétences, technologies, marchés, financements et bailleurs. Il identifie les acquis et défis restants et apprécie le degré souhaitable d'exécution nationale que pourrait adopter l'aide luxembourgeoise au Cabo Verde.

La Coopération luxembourgeoise a aussi une certaine expérience et renommée en matière de construction efficiente et moins énergivore au Cabo Verde. Les exemples phares sont la résidence de l'École hôtelière et de Tourisme du Cabo Verde et le Centre de Formation professionnelle en Énergies renouvelables et Maintenance industrielle. Pour atteindre ces objectifs de construire autrement, LuxDev a élaboré et appliqué une nouvelle procédure de conception et d'acquisition de constructions efficientes.

LuxDev s'est engagée aux côtés de la Coopération luxembourgeoise dans plusieurs modalités de coopération innovantes au vu du contexte particulier du Cabo Verde fort de sa stabilité politique et démocratique et de la qualité de la gestion de l'État. Ainsi, en matière de Formation professionnelle, le programme bilatéral ne comprend plus qu'une intervention unique et est accompagné d'une aide budgétaire sectorielle et, pour l'Eau et l'Assainissement, le programme bilatéral mis en œuvre par LuxDev est complété par une contribution du Luxembourg à un fonds sectoriel géré par la partie caboverdienne.



## Santé

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
CVE/075	Appui à la Mise en Œuvre du Programme national de Santé scolaire, Phase III	2010-2015	3 550 000	429 894

## Développement local

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
CVE/078	Appui au Plan d'Action national pour la Gestion intégrée des Ressources hydriques (PAGIRH)	2012-2016	12 320 000	4 216 700
CVE/082	Eau et Assainissement	Formulation	2 750 000	786

## Éducation - Formation et Insertion professionnelles

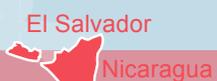
Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
CVE/059	École d'Hôtellerie et Tourisme du Cabo Verde	2006-2015	12 562 300	1 005 938
CVE/071	Appui à la Formation professionnelle	2008-2016	17 969 716	703 852
CVE/077	Assistance technique pour la Gouvernance de la Politique intégrée Éducation-Formation-Emploi	2014-2016	2 575 000	636 042
CVE/081	Emploi et Employabilité	Formulation	10 000 000	50 179

## Énergies renouvelables

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
CVE/083	Énergies renouvelables	Formulation	4 500 000	16 531



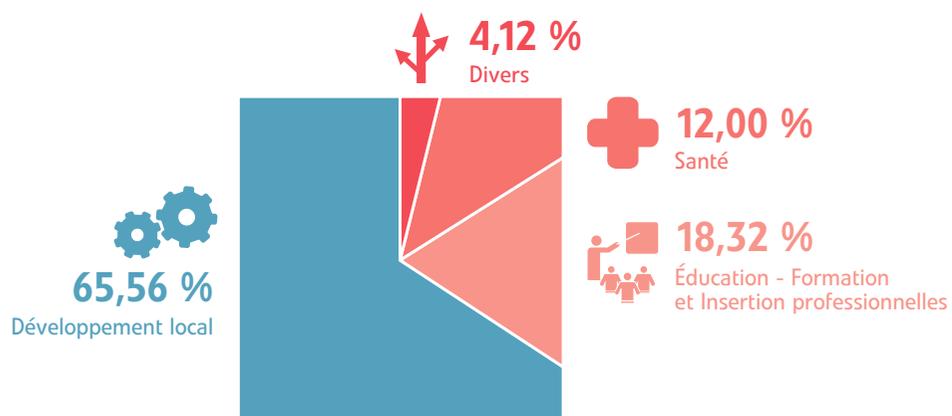
# Amérique centrale



Bureau régional de

# MANAGUA

Distribution des déboursements 2015 par secteur



Évolution des activités (en millions EUR)



# Nicaragua

IDH  
125/188

Managua

6,01 millions

130 370 km<sup>2</sup>

78 % abc

75 ans

1,1 %

La Coopération luxembourgeoise est active au Nicaragua depuis deux décennies et la relation de coopération entre le Grand-Duché de Luxembourg et la République du Nicaragua est régie depuis 2000 par un premier Accord général ainsi que par des PIC depuis 2003.

Le troisième PIC signé pour la période 2011-2014 a été étendu pour trois années et sera donc en vigueur encore jusqu'à fin 2017. Cette échéance permet de mettre les programmes en concordance et d'aborder une phase de programmation conjointe des différents bailleurs européens au Nicaragua dès 2018.

En ce qui concerne la Coopération bilatérale exécutée par LuxDev, le lancement du troisième PIC marquait la fin des programmes liés aux secteurs de l'Éducation et de l'Eau et Assainissement (en particulier dans le nord et nord-ouest du territoire national) pour concentrer les interventions sur les secteurs de la Formation professionnelle, la Santé et le Tourisme.

Dans le secteur de la Formation professionnelle, LuxDev exécute les programmes de coopération avec l'Institut national technologique (INATEC), qui tend à améliorer l'employabilité des jeunes et des adultes en vue de combattre l'exclusion et la pauvreté et de renforcer la cohésion sociale.

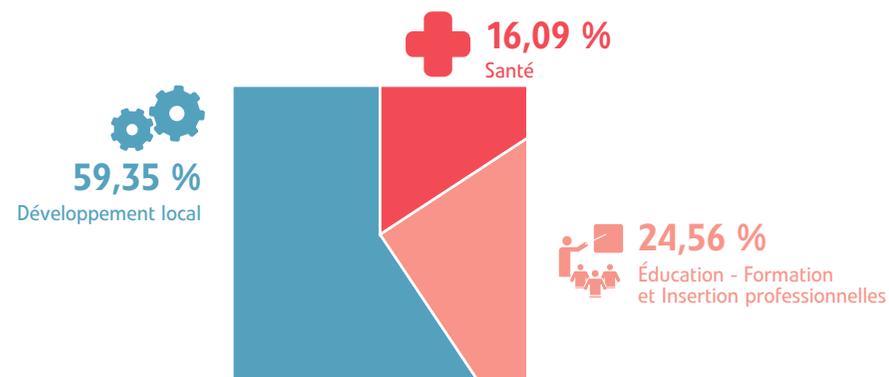
LuxDev est ainsi impliquée depuis plusieurs années dans les programmes de développement de la performance des institutions et des centres de formation et de renforcement des capacités des acteurs, avec d'importantes contributions en termes d'infrastructures, tout en promouvant la mise en place d'un dispositif dynamique de définition des compétences requises par le marché de l'emploi qui permet aussi l'implication des employeurs.

Dans le sous-secteur de l'Hôtellerie et du Tourisme, les interventions antérieures ont permis la construction, l'équipement et le développement de l'École nationale d'Hôtellerie à Managua et cette structure centrale se voit maintenant complétée avec la rénovation et la mise en service de l'Hôtel-École « Casa

Évolution des activités (en millions EUR)



Distribution des déboursements 2015 par secteur



# Nicaragua



© Inti Ocón

*Luxemburgo* à Pochomil sur la côte pacifique et le développement du réseau de « classes décentralisées » qui répondent mieux aux besoins spécifiques des régions.

Le mandat reçu en 2015 pour la formulation d'un nouveau programme portant sur la Formation professionnelle dans le cadre de l'extension du PIC III a permis de progressivement fusionner les deux axes de travail en un programme unique et cohérent actuellement en cours sous l'égide de l'INATEC avec l'appui de LuxDev.

Le secteur du Tourisme présente d'importantes perspectives de développement et contribue déjà largement à l'économie du Nicaragua. Les programmes mis en œuvre avec les partenaires nationaux par LuxDev participent au renforcement des acteurs du secteur et notamment de l'Institut nicaraguayen du Tourisme (INTUR) autour du fil rouge constitué par les « Routes touristiques ». L'Agence intervient de la sorte directement dans le développement économique de régions souvent défavorisées et oubliées du tourisme de masse qui reste souvent cantonné à la côte pacifique. Il faut noter que ces efforts permettent de toucher et de renforcer les capacités de nombreux acteurs tant publics que privés, au niveau central mais aussi dans les régions concernées.

LuxDev a ainsi exécuté deux programmes successifs de la Coopération luxembourgeoise liés au développement de la Route du Café dans le nord du pays et une troisième intervention est en cours de



© Inti Ocón



formulation et devra porter sur le renforcement continu des capacités des acteurs et notamment de l'INTUR.

À noter également que LuxDev est engagée depuis quatre ans dans un projet en coopération déléguée exécuté pour le compte de l'UE et que l'Agence donne dans ce cadre un appui aux autorités nicaraguayennes pour le développement de la Route coloniale et des Volcans, sur la dorsale volcanique centrale du pays.

Dans le secteur de la Santé, LuxDev a travaillé au cours des dernières années sur l'amélioration des infrastructures hospitalières, le renforcement du dispositif de Médecine transfusionnelle et sur le Système local d'Attention intégrale en Santé (SILAIS) dans le sud (Masaya, Carazo et Rivas).

Depuis 2012, le programme se déploie en appui au Ministère de la Santé et comporte toujours un volet de Médecine transfusionnelle qui porte sur deux autres SILAIS dans le nord (Jinotega et Matagalpa). Une première phase a été clôturée en 2015 et un nouveau programme a été lancé début 2016 dans le cadre de l'extension du PIC III.

Dans la première phase d'intervention, entre 2012 et 2015, le programme de la Coopération luxembourgeoise comprenait une contribution au FONSAUD, un fonds commun de bailleurs qui aujourd'hui n'est plus actif.



## Développement local

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
NIC/024	Route du Café - Phase II	2011-2016	6 136 000	1 560 861
NIC/028	Programme d'Appui au Secteur de Tourisme	Formulation	3 875 147	4 820
NIC/824*	Route des Villes coloniales et des Volcans	2012-2016	6 880 000	1 647 011

\* financement Commission européenne

## Éducation - Formation et Insertion professionnelles

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
NIC/023	Améliorations des Compétences professionnelles et techniques au Niveau national	2010-2015	5 000 000	207 517
NIC/026	Renforcement institutionnel de la Formation professionnelle en Hôtellerie et Tourisme	2014-2017	4 500 000	1 066 361
NIC/029	Programme d'Appui au Secteur de la Formation professionnelle	Formulation	6 000 000	55 756

## Santé

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
NIC/025	Appui au Secteur de la Santé de la République du Nicaragua	2012-2015	10 000 000	727 515
NIC/027	Programme d'Appui au Secteur de Santé	Formulation	7 276 252	143 216

# El Salvador



116/188



San Salvador



6,1 millions



21 040



85 %



73 ans



0,3 %

La Coopération luxembourgeoise intervient au Salvador depuis 1993, peu de temps après la fin de la guerre civile qui avait duré 12 ans. Un Accord général de Coopération a été signé en 2002 et plusieurs PIC ont été signés depuis lors pour définir les orientations du programme dans lequel LuxDev était largement impliquée. Ainsi, l'Agence a participé à différents projets dans les secteurs de l'Éducation, la Santé et l'Eau et l'Assainissement.

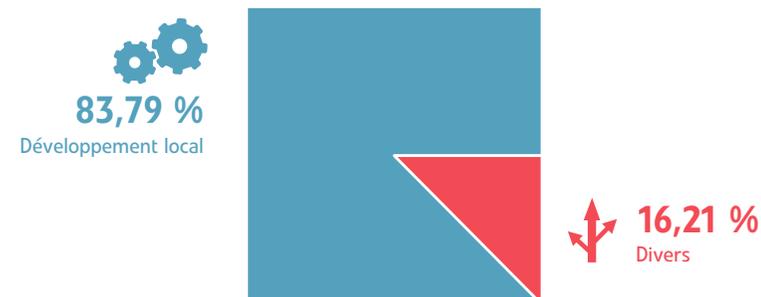
Depuis 2007, en raison d'une meilleure performance macroéconomique du pays, la Coopération luxembourgeoise est entrée dans une phase de consolidation et de retrait progressif du Salvador. Cependant, cette période a été freinée par la crise économique mondiale et la coopération se poursuit encore à ce jour. LuxDev a accompagné le Ministère luxembourgeois dans cette évolution qui s'est traduite par une révision des modalités de travail et l'introduction de nouvelles approches laissant une place croissante à l'appropriation des programmes par les contreparties salvadoriennes.

Depuis 2012, LuxDev intervient en appui au programme Communautés solidaires du Gouvernement salvadorien, qui constitue la clef de voûte d'un système national de protection sociale universelle et vise à réduire la pauvreté et les inégalités de revenus en combinant des interventions dans les secteurs de la Santé, l'Éducation, l'Eau et du Logement. Dans ce cadre, LuxDev fournit une assistance technique pour renforcer les capacités des institutions chargées de la mise en œuvre du programme qui vient en complément des versements de tranches de l'aide budgétaire allouée par la Coopération luxembourgeoise au fonds du programme Communautés solidaires (Fonds commun d'Appui programmatique - FOCAP). Un accompagnement conjoint est assuré avec les bailleurs européens présents (Union européenne et Agence espagnole de Coopération internationale pour le Développement) et le Gouvernement salvadorien tant pour les contributions au fonds que pour le volet des assistances techniques. Ce programme est pour l'essentiel clôturé depuis la fin de l'année 2015.

Évolution des activités (en millions EUR)



Distribution des déboursements 2015 par secteur



# El Salvador



En 2014 et 2015, LuxDev a assuré un accompagnement au Gouvernement salvadorien pour la mise en œuvre de son « Agenda pour l'Efficacité de la Coopération » qui visait notamment à renforcer la gouvernance et le cadre d'évaluation des performances de la coopération au Salvador et plus généralement à améliorer la qualité de la coopération.

La responsabilité de l'exécution des activités prévues incombait aux différentes instances salvadoriennes concernées et LuxDev devait assurer la mise en place d'assistances techniques pour appuyer la mise en œuvre selon les besoins.

À partir de 2016, il a été demandé à LuxDev d'assurer l'accompagnement et le suivi du programme de la Coopération luxembourgeoise au Salvador pendant trois ans et d'assurer la représentation dans les réunions techniques sur mandat de l'Ambassade à Managua. Le programme comportera encore une contribution de la Coopération luxembourgeoise au FOCAP, un appui à la Fondation nationale pour le Développement pour la transparence fiscale, une contribution à la Coopération Sud-Sud et la mise en place d'un second « Fonds d'Appel aux Initiatives de la Société civile ».

L'assistance technique aura pour rôle de mettre en place les mécanismes de suivi qui permettront aux institutions salvadoriennes d'améliorer leur gestion des projets bilatéraux et d'augmenter l'efficacité de leur mise en œuvre.

## Développement local

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
SVD/022	Appui au Programme « Communautés solidaires »	2012-2015	13 400 000	1 796 217

## Divers

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
SVD/023	Appui à la Mise en Œuvre de l'Agenda pour l'Efficacité de la Coopération au Salvador	2014-2015	1 000 000	299 144
SVD/024	Projet d'Accompagnement et de Suivi	Formulation	800 000	-

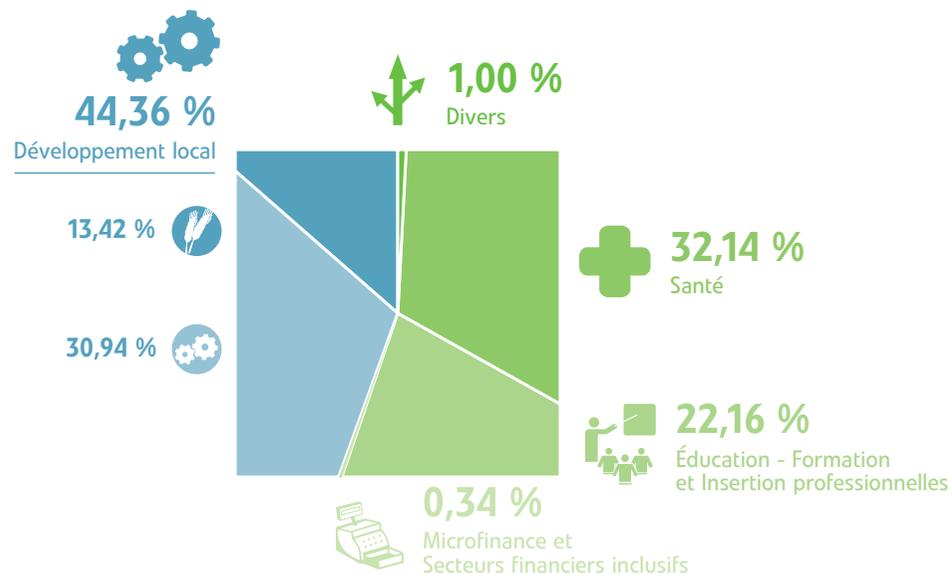


Asie

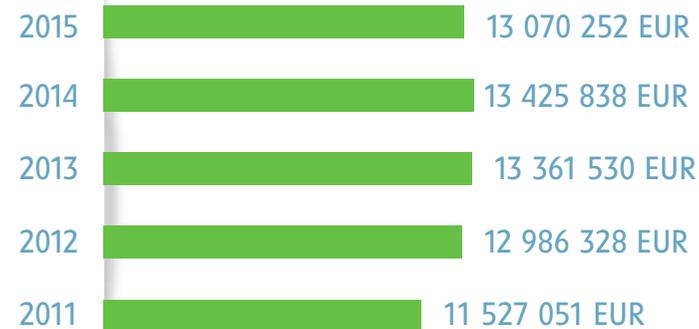
# Bureau régional de HANOÏ



Distribution des déboursements 2015 par secteur



Évolution des activités (en millions EUR)



# Vietnam

IDH  
116/188

Hanoï

90,7 millions

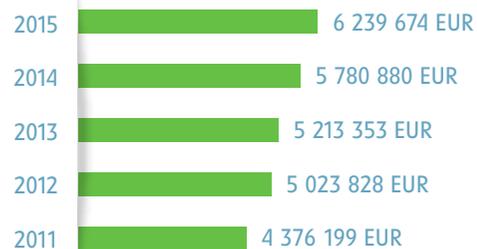
330 972 km<sup>2</sup>

93 % abc

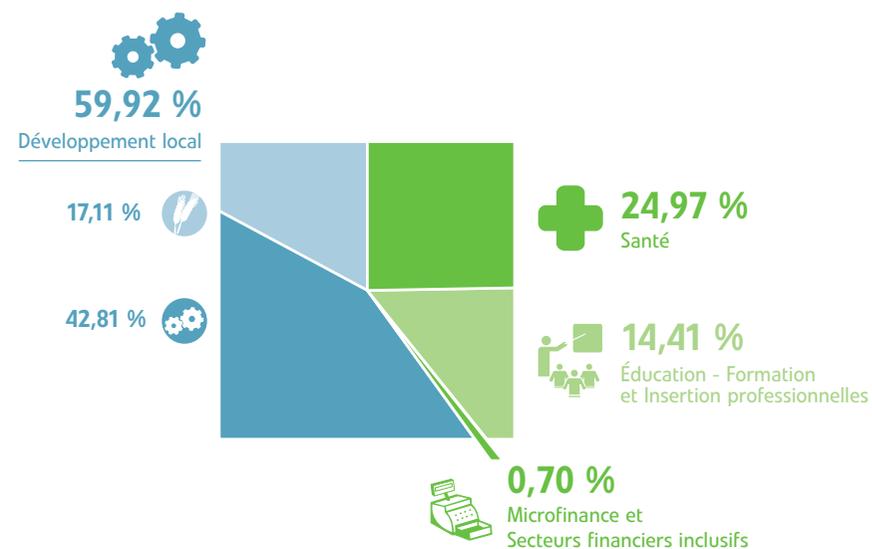
76 ans

1,1 %

Évolution des activités (en millions EUR)



Distribution des déboursements 2015 par secteur



# Vietnam



Le rapport du *Boston Consulting Group* sur l'Évaluation du Développement économique durable, publié en mars 2016, dit que « le Vietnam est parmi les leaders mondiaux - classé 4<sup>e</sup> sur 149 pays évalués - quand on veut convertir la richesse du pays en bien-être de sa population ». En effet, le Vietnam a parcouru un long chemin et le gouvernement est déterminé à tenir ses promesses faites dans le domaine de l'emploi, de l'infrastructure et de la gouvernance. Lors du *Party Congress* qui a eu lieu le 12 janvier 2016, le gouvernement nouvellement élu a décidé de veiller à ce que le Vietnam reste parmi une des meilleures économies (6,6 % de croissance en 2015) des pays de l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN), tout en continuant à s'engager sur l'atteinte et le respect des ODD. À cet égard, la mise en œuvre de réformes de marchés et l'établissement de relations plus proches avec d'autres pays reste une priorité.

Le programme de Coopération au Développement Luxembourg-Vietnam, qui a commencé au début des années 90, s'est traduit par trois PIC consécutifs (2002-2005 ; 2006-2010 ; 2011-2015). Bien que le troisième PIC s'est officiellement terminé le 31 décembre 2015, les fonds engagés sous le troisième PIC vont continuer à être mis en œuvre durant la phase de clôture des projets de développement respectifs au moins jusqu'en 2018.

À cet égard, en 2015, huit projets ont été mis en œuvre et deux nouvelles interventions étaient en formulation. LuxDev a conclu avec succès son soutien aux neuf écoles d'Hôtellerie et de Tourisme sous le projet VIE/031, la facilitation de l'accès aux soins de santé pour les plus démunis à Cao Bang et Bac Kan à travers le projet VIE/027 et la dernière phase du projet de Développement rural VIE/028 à Western Nghe An.

Pour le moment, LuxDev a commencé à explorer de nouvelles voies pour faire perdurer la coopération entre le Luxembourg et le Vietnam. La soumission de proposition du Vietnam au *Climate and Energy Fund* pour une intervention en appui à une action de mitigation au niveau national sur l'éclairage énergétiquement efficient a été approuvée et sera bientôt formulée. Elle sera pilotée par la ville de Hué, en quête de devenir une des villes les plus vertes du Vietnam. Une deuxième soumission au même comité permettra de renforcer davantage le soutien aux mesures d'adaptation au changement climatique et les préparations aux risques de catastrophes autour de la zone lagunaire dans la Province de Hué. Finalement, la formulation d'un projet collaboratif entre la *Integrated BioBank of Luxembourg* et les deux *National Lung Hospitals* pour améliorer les procédures de diagnostic et de recherche sur les principales maladies pulmonaires (tuberculose et cancer) a débuté en 2015.



\*Arrêter la violence, commencez à aimer



### Développement local

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
VIE/028	Développement rural à l'Ouest de Nghe An	2009-2015	6 350 000	1 067 551
VIE/033	Développement local adapté au Changement climatique et Projet d'Innovation	2013-2017	8 000 000	1 863 574
VIE/035	Assistance technique au Projet d'Appui à Tam Nong du FIDA dans la Province de Tuyen Quang	2014-2017	2 000 000	488 720
VIE/036	Irrigation à Cao Bang - Utilisation rationnelle de l'Eau et de l'Agriculture	2014-2019	5 500 000	319 026



### Microfinance et Secteurs financiers inclusifs

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
VIE/032	Appui à la Consolidation du Marché des Valeurs mobilières du Vietnam et Renforcement des Capacités de Formation	2014-2018	3 860 000	43 948



### Éducation - Formation et Insertion professionnelles

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
VIE/031	Renforcement des Ressources humaines dans le Secteur hôtelier et du Tourisme au Vietnam	2010-2015	3 950 000	847 090
VIE/034	Éducation et Formation professionnelle à Bac Kan - Phase II	Formulation	2 400 000	51 918



### Santé

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
VIE/027	Soutien à la Politique de Soins de Santé pour les Pauvres de Cao Bang et Bac Kan	2009-2015	6 499 100	1 549 796
VIE/037	Projet BioBank	Formulation	1 500 000	8 051

# Laos



141/188



Vientiane



6,69 millions



236 800



73 %



66 ans



1,6 %

La République démocratique populaire du Laos (RDPL), une économie à revenu moyen inférieur, est une des économies grandissant le plus vite dans la région de l'Asie de l'Est et du Pacifique. Au cours des 10 dernières années, la croissance du Produit intérieur brut était en moyenne de 7%, avec une augmentation croissante des ressources naturelles du pays - surtout l'eau, les minéraux et les forêts - contribuant pour un tiers à la croissance économique. Les constructions et services se sont également développés, prenant de l'ampleur sur le reste de l'économie et l'intégration régionale a stimulé le tourisme et attiré l'investissement étranger. La croissance a permis une diminution du nombre de personnes vivant sous le seuil de la pauvreté passant de 33,5% il y a une dizaine d'années à 23,2% de la population en 2012/2013. Toutefois, au Laos, la réduction de la pauvreté est plus lente que chez les homologues de la région. En plus de cela, l'environnement macroéconomique reste un défi car il reflète à la fois les risques internes et externes croissants et requiert une gestion prudente.

Le quatrième PIC 2016-2020 a été signé entre le MAEE et le *Lao Ministry of Planning and Investment* le 17 septembre 2015.

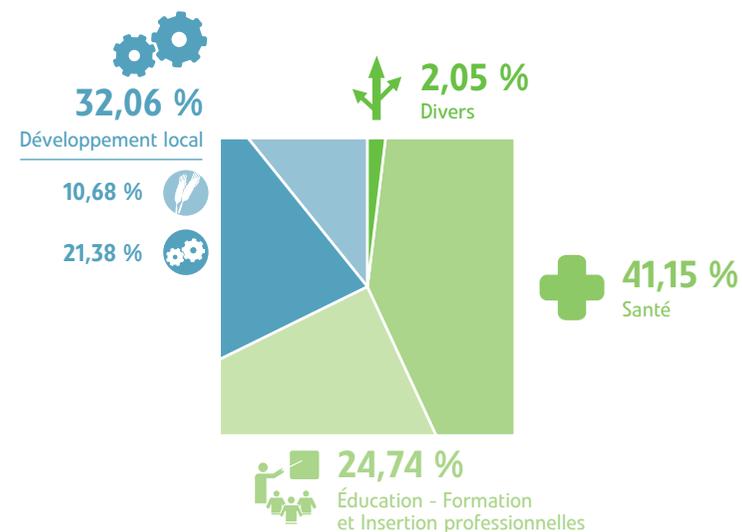
Les domaines d'activités visés par le Luxembourg restent :

- le développement de système de Santé ;
- le développement de capacités dans le secteur du Tourisme et de l'Hôtellerie ;
- le secteur élargi du Développement rural et de la Gouvernance ; et
- le secteur légal (réformes) et la Gouvernance.

Évolution des activités (en millions EUR)



Distribution des déboursements 2015 par secteur



# Laos



Au cours des huit dernières années, le Luxembourg a investi quelque 7,5 millions EUR pour créer le *Lao National Institute for Tourism and Hospitality* (LANITH), qui est reconnu au niveau régional et international comme un modèle remarquable d'éducation et de formation au Tourisme et à l'Hôtellerie, particulièrement par des économies de tourisme émergentes. Même si l'appui direct au LANITH va s'arrêter à la clôture du projet LAO/020, ses prestations de service et ses installations de formation seront largement promues sous le nouveau projet trilatéral entre la Suisse, le Luxembourg et le Laos.

LuxDev va également jouer un rôle prépondérant dans la rationalisation des besoins, du transfert d'expériences et des connaissances dans le but d'arriver à un programme plus systémique et standardisé en développement rural, couvrant quatre Provinces (Bokeo, Vientiane, Bolikhamxay et Khammouane). Le projet vise à ramener ces éléments sous un même et unique programme au cours des cinq prochaines années, répondant ainsi aux besoins exprimés par la RDPL dans son 8<sup>e</sup> Plan national de Développement socio-économique.



## Développement local

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
LAO/021	Programme de Gouvernance et d'Amélioration du Niveau de Vie à Bolikhamxay	2009-2016	7 600 000	769 830
LAO/024	Projet de Développement local à Khammouane	2014-2021	5 000 000	603 117
LAO/026	Assistance technique au Programme Soum Son Seun Jai du FIDA	2012-2016	1 700 000	685 973
LAO/030	Programme d'Appui au Développement rural des Provinces de Vientiane, Bolikhamxay et Bokeo	Formulation	14 650 000	-



## Divers

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
LAO/028	Renforcement des Capacités du Département de la Coopération internationale du Ministère de la Planification et de l'Investissement	2014-2017	800 000	131 409



## Éducation - Formation et Insertion professionnelles

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
LAO/020	Renforcement des Ressources humaines dans le Secteur de l'Hôtellerie et du Tourisme au Laos	2008-2016	7 500 000	1 150 561
LAO/023	Renforcer la Primauté et l'État de Droit au Laos par un Enseignement universitaire juridique de Qualité	2010-2015	5 000 000	328 976
LAO/029	Développement des Compétences dans le Secteur du Tourisme et de l'Hôtellerie au Laos	Formulation	7 500 000	-
LAO/729	Développement des Compétences dans le Secteur du Tourisme et de l'Hôtellerie au Laos	Formulation	7 500 000	-
LAO/929	Développement des Compétences dans le Secteur du Tourisme et de l'Hôtellerie au Laos	Formulation	109 212	109 212
LAO/031	Programme de Soutien à la Formation et à l'Enseignement juridiques ainsi qu'à la Promotion du Concept de l'État de Droit au Laos	Formulation	5 000 000	-



## Santé

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
LAO/027	Programme Lao-Luxembourg d'Appui au Secteur de la Santé - Phase II	2014-2021	20 000 000	2 550 778

# Myanmar



148/188



Naypyidaw



53,4 millions



676 590



93 %



66 ans



0,9 %

En signe de développement politique et économique rapide, le Myanmar a récemment été au cœur des médias internationaux. Partageant une frontière avec la Chine, le Laos, la Thaïlande, le Bangladesh et l'Inde, le Myanmar est le deuxième plus grand pays dans la sous-région du Grand Mékong.

Du point de vue du développement, le Myanmar est l'un des pays les plus pauvres de l'Asie du Sud-Est. Ce sont les habitants, les écosystèmes (36 zones de protection), la diversité culturelle (135 groupes ethniques) et les exemples remarquables d'architecture religieuse et vernaculaire tels que la Pagode Shwedagon à Yangon, Bagan dans la région de Mandalay et le Golden Rock (Kyaiktiyo Pagoda), qui font la richesse du Myanmar. Depuis l'ouverture du pays, les touristes arrivent en masse au Myanmar et sont fascinés par la découverte des anciennes coutumes des Birmans.

La libéralisation des systèmes économiques et politiques a rapidement mené à une augmentation considérable des touristes au Myanmar. Le Gouvernement de la République de l'Union du Myanmar reconnaît que l'industrie du tourisme servira au développement du pays et a, par conséquent, défini ce secteur comme prioritaire et l'un des sept piliers qui vont permettre au Myanmar de « devenir une nation moderne, démocratique et développée dans laquelle ses habitants aspirent à une meilleure vie ».

Le Tourisme est une industrie génératrice d'emplois qui embauche des travailleurs peu ou très qualifiés, ce qui ouvre la voie à des opportunités pour sortir de la pauvreté. Dans le contexte du Myanmar, la réduction de la pauvreté ne pourra être réalisée que si les normes de produits et de service (y compris l'éducation et les formations) atteignent les niveaux attendus par les visiteurs internationaux.

## Évolution des activités (en millions EUR)



## Distribution des déboursements 2015 par secteur



# Myanmar



Reconnaissant à la fois le potentiel et le besoin en aide au développement, LuxDev a été mandatée par le MAEE pour mettre en œuvre le premier projet bilatéral MYA/001 - Développement des Ressources humaines dans le Secteur de l'Hôtellerie et du Tourisme et Renforcement des Capacités du Ministère de l'Hôtellerie et du Tourisme.

Le premier résultat du projet sera de développer la capacité du Ministère de l'Hôtellerie et du Tourisme à jouer un rôle actif dans la planification et le développement de ressources humaines au niveau national, régional et des différentes destinations touristiques. Une deuxième composante vise à renforcer les capacités des enseignants et formateurs de manière à pouvoir livrer des formations de qualité et adaptées aux besoins du secteur. Enfin, sous un troisième résultat, les compétences et capacités de la main d'œuvre existante seront améliorées et modernisées pour pouvoir livrer des produits et services conformes aux normes de l'ASEAN.

Suite aux premiers succès et afin de poursuivre la relation prometteuse avec le Myanmar, LuxDev a été mandatée par le MAEE pour formuler une deuxième intervention bilatérale, provisoirement intitulée MYA/002 - *Eastern Shan State Rural Development Project*. Ainsi, l'initiative du Luxembourg augmentera les opportunités d'emploi en général tout en accroissant la satisfaction des clients, ce qui permettra au secteur du Tourisme de contribuer à une croissance durable et inclusive.



### Éducation - Formation et Insertion professionnelles

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
MYA/001	Développement des Ressources humaines dans le Secteur de l'Hôtellerie et du Tourisme et Renforcement des Capacités du Ministère de l'Hôtellerie et du Tourisme	2015-2020	5 000 000	408 557



### Développement local

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
MYA/002	Projet de Développement rural dans l'État Shan oriental	Formulation	5 000 000	-

# Balkans

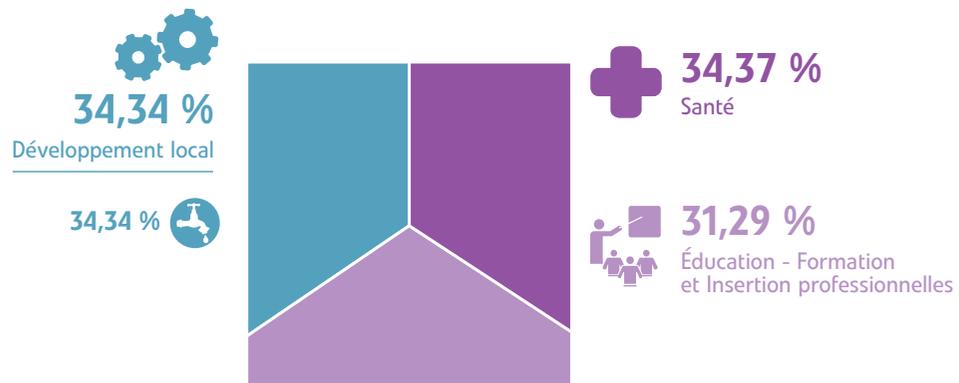


# Bureau régional de PRISTINA

Kosovo



Distribution des déboursements 2015 par secteur



Évolution des activités (en millions EUR)



# KOSOVO

IDH  
-188

Pristina

1,82 millions

10 887 km<sup>2</sup>

abc  
-%

71 ans

0,3 %

Depuis 2000, la Coopération luxembourgeoise a contribué à atténuer les effets du conflit au Kosovo. Au début, il portait principalement sur le retour des réfugiés et l'aide humanitaire. Après avoir contribué à grande échelle aux efforts de reconstruction et de réhabilitation internationales, le Grand-Duché de Luxembourg a orienté son aide au développement vers les secteurs de la Formation professionnelle, de l'Eau et l'Assainissement et de la Santé.

Le 23 avril 2013, les deux gouvernements ont signé un accord de partenariat qui définit les modalités d'un Programme de coopération de quatre ans dans trois domaines principaux qui font partie des priorités du Gouvernement du Kosovo : Santé, Éducation et Approvisionnement en Eau.

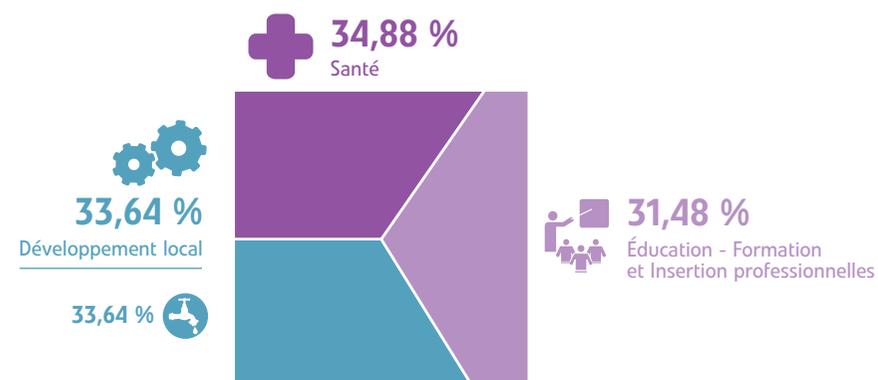
Début 2012, la réforme globale du secteur de la Santé est arrivée sur l'ordre du jour du Ministère de la Santé (MINSa). Au nom de la Coopération luxembourgeoise, LuxDev exécute un programme structurant dans ce secteur en fonction de la stratégie du secteur de la Santé qui a été élaboré en 2012, mis à jour au cours de l'année 2015 et complété par une feuille de route détaillée pour la mise en œuvre et le suivi du processus de réforme de la santé. Tous ces développements, pris en charge de façon permanente par le projet, permettront au MINSa de se concentrer progressivement sur ses nouveaux rôles, à savoir développer, planifier et mettre en œuvre des procédures et des lois sur la Santé, élaborer des normes, réglementer et superviser le secteur, tout en permettant et en soutenant la création et la fonctionnalisation des institutions récemment créées en charge de fonctions importantes telles que le financement de la santé et l'assurance maladie, la prestation de services, ou la mise en œuvre d'un système d'assurance de qualité.

Le développement du Système d'Information sanitaire (SIS) est un autre élément important du projet. Initialement mis en œuvre dans des sites pilotes, le SIS devrait couvrir tout le pays à partir de 2017. La Coopération luxembourgeoise investit également du temps et des efforts visant à assurer une coor-

Évolution des activités (en millions EUR)



Distribution des déboursements 2015 par secteur



# KOSOVO



dination étroite entre les principaux bailleurs de fonds, à savoir la Banque mondiale et la Suisse, en vue d'harmoniser les concepts, les positions et les opérations et améliorer l'efficacité sous la direction du MINSa.

Le secteur de l'Éducation et de la Formation professionnelle (EFP) est très important au Kosovo, car il représente 58 % de tous les élèves du secondaire dans quelques 57 écoles secondaires. De plus, le nombre élevé de chômeurs (43 %) exige des mesures actives pour développer des secteurs économiques afin d'améliorer l'employabilité et la croissance dans le pays. C'est pourquoi la Coopération luxembourgeoise soutient la mise en œuvre de la réforme de l'EFP au Kosovo dans deux Centres de Compétences (CoC), à Ferizaj avec des profils professionnels de la Santé et Prizren dans le Commerce et le Tourisme, afin d'améliorer l'attractivité et la qualité de l'EFP et d'augmenter le nombre de jeunes diplômés qui entrent sur le marché du travail.

Les CoC ont inscrit les premiers étudiants en septembre 2013 à Ferizaj et en septembre 2014 à Prizren. Ces centres semblent répondre aux aspirations des jeunes et ont actuellement plus de 800 étudiants inscrits pour toutes les classes. En ce qui concerne les orientations stratégiques, un groupe de travail, mis en place au sein du MEST en juillet 2015, a fourni des recommandations d'ici la fin de l'année. Les bailleurs de fonds actifs dans le secteur ont coordonné et harmonisé leurs positions en insistant sur les principaux défis du secteur et, parmi eux, un cadre insuffisant des stratégies et des priorités, un manque de coordination interministérielle et sectorielle, une définition obscure des rôles et fonctions au niveau institutionnel, un contexte juridique inadéquat, un financement public limité et un déficit structurel de la participation des partenaires sociaux et des par-

ties prenantes. Les limitations au niveau des prestataires devraient également être prises en considération, notamment en termes de gestion et de développement des capacités.

Dans le cadre d'une tentative globale de réhabiliter le réseau régional et d'augmenter la capacité d'approvisionnement en eau potable dans la Région de Mitrovica, LuxDev soutient également la mise en œuvre d'un projet décentralisé dans cette région.

Au cours de l'année 2015, la première phase a été achevée. Elle a principalement été orientée vers l'amélioration du réseau physique tout en introduisant des méthodes pour mieux gérer la distribution dans toute la ville de Mitrovica. Grâce aux investissements supplémentaires de l'UE dans le plan de traitement de l'eau au niveau régional, le projet a obtenu une augmentation significative de la fourniture d'eau dans toute la zone d'approvisionnement de la Société régionale de l'eau de Mitrovica.

La deuxième phase a commencé fin 2015. Le Luxembourg finance encore la modernisation de l'infrastructure et de l'équipement sous la supervision de l'opérateur régional, mais se concentre sur le renforcement de ses capacités opérationnelles et de gestion dans le but d'améliorer sa performance globale.

Enfin, une commission mixte de haut niveau entre le Grand-Duché de Luxembourg et la République du Kosovo a eu lieu le 30 Novembre 2015. Ce fut l'occasion de faire le bilan de ce qui a été mis en œuvre, mais également de réfléchir à l'avenir, à la lumière des progrès du Kosovo sur la voie européenne en vue de la signature de l'Accord de Stabilisation et d'Association (ASA). Cette réunion a également permis de lancer les négociations afin de définir le soutien du Luxembourg au Kosovo pour la période 2017-2020.



### Éducation - Formation et Insertion professionnelles

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
KSV/015	Appui à la Réforme de la Formation professionnelle au Kosovo	2010-2016	10 000 000	874 103



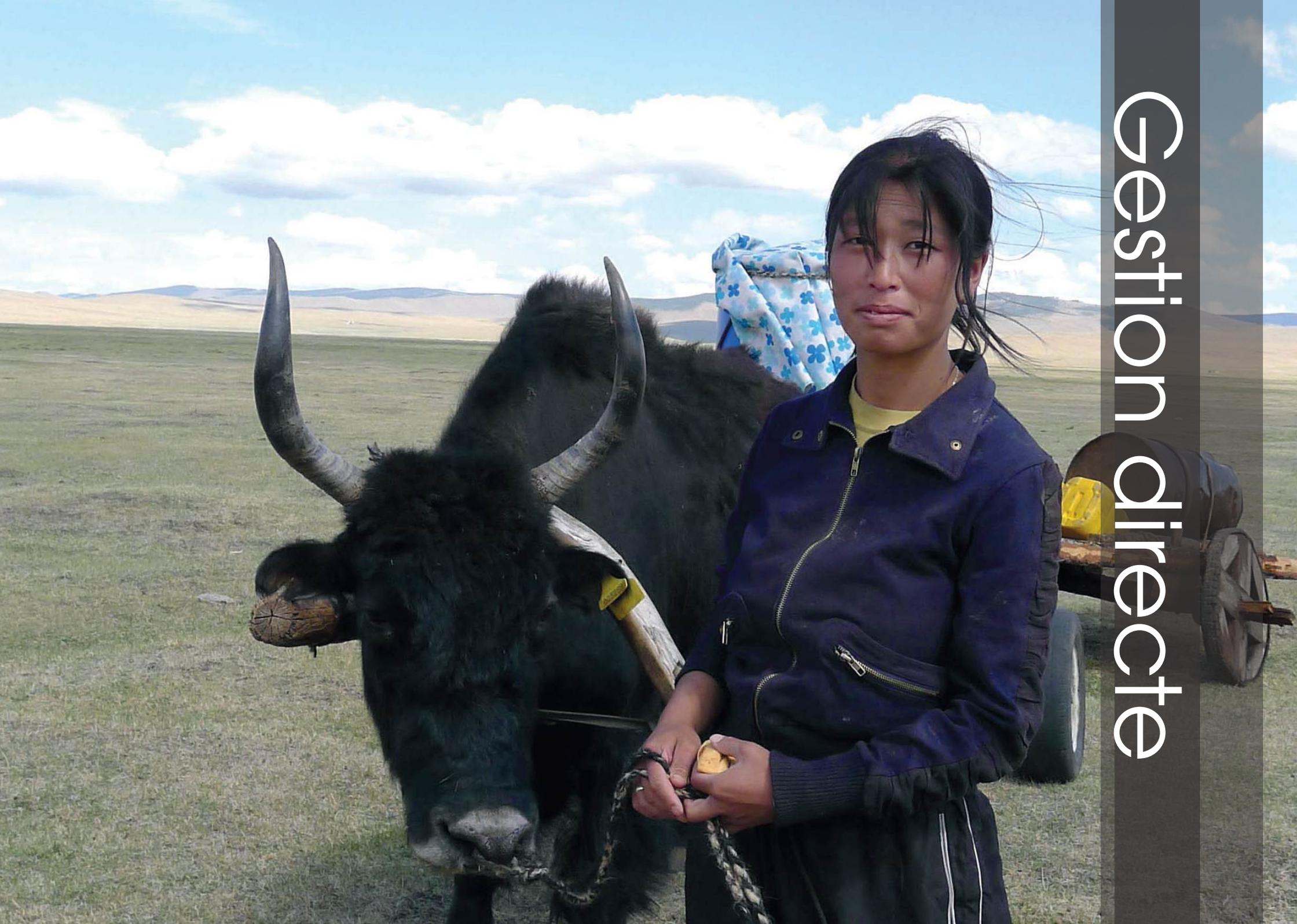
### Santé

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
KSV/014	Renforcement du Secteur de la Santé au Kosovo	2009-2015	6 500 000	828 282
KSV/017	Appui au Secteur de la Santé du Kosovo - Phase II	2015-2018	6 000 000	140 094



### Développement local

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
KSV/018	Appui institutionnel et technique au Système d'Approvisionnement en Eau à Mitrovica - Phase II	2014-2017	4 500 000	873 890



Geestion d'irecte

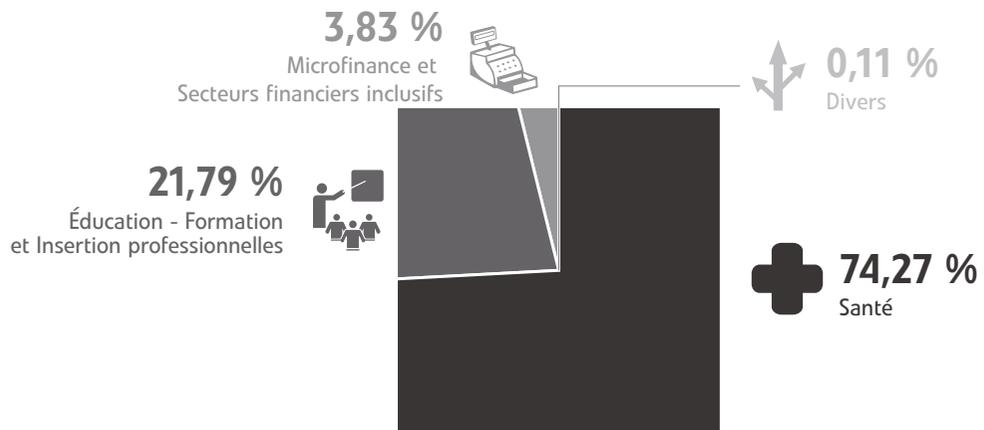


Pays dans la zone UEMOA



# OPÉRATIONS GESTION DIRECTE

Distribution des déboursements 2015 par secteur



Évolution des activités (en millions EUR)



# Afrique régionale

L'objectif du projet AXIS est de faciliter la mise en place d'un réseau de points d'échange Internet (*Internet Exchange Points - IXP*) nationaux et régionaux et d'opérateurs Internet régionaux et continentaux en Afrique sub-saharienne.

Afin de favoriser la mise en place de cette infrastructure Internet, le projet appuie le développement institutionnel des intervenants de la communauté Internet à travers deux séries de 30 ateliers de renforcement des capacités :

- arrangements organisationnels et meilleures pratiques et ;
- aspects techniques et administration des IXP. Un appui initial financier sera également fourni pour faciliter l'appairage des fournisseurs d'accès Internet au niveau régional.

Le développement des technologies de l'information et de la communication est un élément indispensable pour le développement économique et social de l'Afrique sub-saharienne. AXIS s'insère comme l'un des projets phares dans le Plan d'Action régional pour l'Économie de la Connaissance.

Le programme est co-financé par le Fonds fiduciaire pour les Infrastructures en Afrique et le Gouvernement du Luxembourg et mis en œuvre par la Commission de l'Union africaine, par une convention de délégation de LuxDev.



Divers

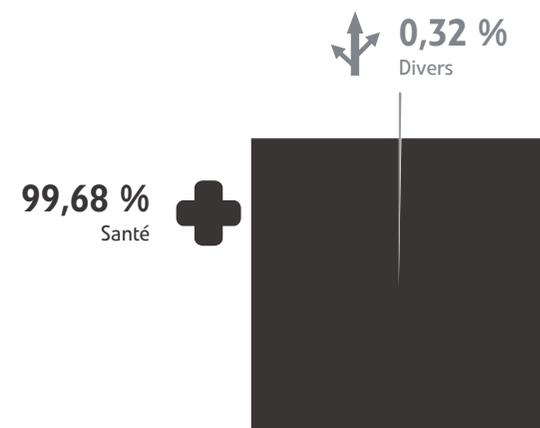
Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Déboursé en 2015
AFR/820***	<i>African Internet Exchange System (AXIS)</i>	2011-2017	5 100 000	5 059
AFR/020	<i>African Internet Exchange System (AXIS)</i>	2011-2017	300 000	-745

\*\*\* Fonds fiduciaire UE-Afrique pour les Infrastructures

Évolution des activités (en millions EUR)



Distribution des déboursements 2015 par secteur



# Mongolie



La Coopération luxembourgeoise soutient le secteur mongol de la Santé depuis 2001 ainsi que le secteur financier depuis 2010. Le projet en cours dans le secteur de la Santé est une extension des interventions de télémédecine précédentes (MON/002, MON/003 et l'appui de la Télémédecine multilatérale pour la mère et le projet de santé du nouveau-né, mis en œuvre par le Fonds des Nations unies pour la Population - UNFPA). Ce projet contribue à l'amélioration de la santé de la population mongole en diminuant le taux de mortalité associé aux maladies cardiovasculaires et en abaissant le taux de mortalité maternelle et infantile. En outre, le manque de connaissances et d'expérience concernant les questions financières, en particulier dans les domaines de la réglementation, la supervision et la mise en place de meilleures pratiques et normes, ont créé des obstacles pour le développement de l'économie mongole.

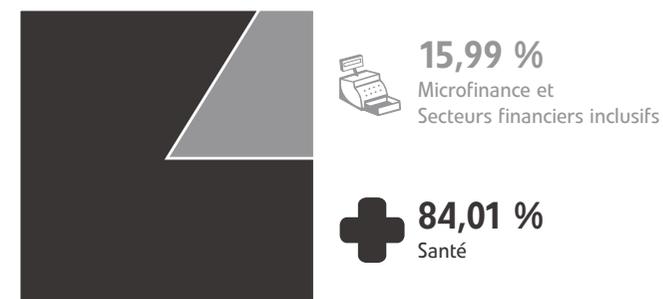
La contribution à la mise en œuvre de la stratégie nationale e-santé a été fournie par l'amélioration de la plate-forme de télémédecine MnCardio. Pour la première fois, les conditions de travail dans les salles d'opération cardio-vasculaires de l'hôpital central Shastin ont été améliorées pour atteindre les normes internationales. En 2015, la chirurgie cardiaque est disponible pour un patient par jour, 180 jours par an. Le Gouvernement de la Mongolie a permis de couvrir jusqu'à 80 % des coûts de traitement de haute technologie par le Fonds d'assurance maladie et a rendu l'accès à la chirurgie cardiaque beaucoup plus accessible pour la population générale. De plus, dans le secteur des soins de santé maternelle et infantile, les technologies modernes ont été mises en œuvre au Centre national de la Santé maternelle et infantile. L'utilisation du dépistage échographique prénatal dans les premier et deuxième trimestres de la grossesse est passée de 5 % à 35,6 % en 2015.

Le Luxembourg aide également le gouvernement mongol à créer un environnement réglementaire sain pour l'ensemble du secteur financier (microfinance, assurance et marchés financiers), soutenant ainsi les efforts du gouvernement vers une économie de marché florissante et inclusive. Le projet MON/004 est

Évolution des activités (en millions EUR)



Distribution des déboursements 2015 par secteur



# Mongolie



chargé de renforcer le développement des capacités de l'organisme de réglementation, la Commission de Régulation financière (FRC). En 2015, la mise en œuvre du projet a subi une nouvelle dynamique sur le renforcement à la fois de la capacité technique de la FRC de superviser le secteur non bancaire en Mongolie, ainsi que sur le développement des compétences des membres du personnel de la FRC. Ce renforcement des capacités, comme la prémisse centrale du projet, aide le gouvernement mongol à établir un environnement réglementaire solide pour promouvoir le développement du secteur privé.

En 2016, les interventions du projet cibleront la formation des professionnels de la santé, la livraison et le service des équipements de haute technologie médicale, le développement de plates-formes de télémédecine, et la rénovation de la salle de conférence de l'hôpital central Shastin. Les interventions du projet seront de plus en plus basées sur le principe de la délégation de fonds et les responsabilités de mise en œuvre aux homologues locaux. LuxDev accordera une attention particulière à la durabilité et à l'institutionnalisation des résultats du projet.

Avec l'évolution de l'environnement juridique et le développement rapide général du pays, il y a un besoin constant de développer la capacité du marché aussi efficacement que possible. Deux zones ont particulièrement été renforcées en 2015 :



Microfinance et Secteurs inclusifs

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Débourisé en 2015
MON/004	Projet de Formation et de Renforcement des Capacités du Secteur financier	2010-2016	2 065 000	316 014

- la recherche et le développement de règlements sur les instruments financiers dérivés ; et
- l'évaluation des risques dans le secteur des assurances et le développement des lignes directrices et recommandations nécessaires pour l'introduction et la mise en œuvre d'un système d'inspection d'évaluation des risques.

Il est recommandé à la FRC de créer un groupe *Risk-Based Supervision*, avec des représentants de la surveillance des assurances et du règlement d'assurance, afin de coordonner la mise en œuvre des activités à court-terme prévues pour 2016 :

- finaliser le manuel de surveillance des risques pour la supervision de l'entreprise et d'alerte rapide des ratios et mettre en œuvre le programme de formation en ligne ;
- fournir aux assureurs un avis exigeant un examen annuel par un actuaire qualifié à l'échelle internationale ;
- dispenser la formation de l'évaluation interne des risques et de la solvabilité au personnel de la FRC et celui de l'entreprise ;
- évaluer les avantages à revenir à l'exigence de solvabilité précédente, fournissant une gamme allant de 100 à 125, pour appuyer la gestion des risques et l'intervention précoce.



Santé

Projet	Titre	Durée	Budget total EUR	Débourisé en 2015
MON/005	Centre cardiovasculaire, Santé maternelle et infantile et Développement de la Télémédecine	2012-2016	8 371 184	1 660 546

# Activités pour Bailleurs tiers (ABT)



# ABT Activités pour Bailleurs tiers

En plus de mettre en œuvre des programmes et projets de coopération bilatérale mandatés par le MAEE, LuxDev formule et/ou exécute également des Activités pour Bailleurs tiers, en particulier la Commission européenne et des bailleurs bilatéraux comme la Suisse ou le Danemark.

D'une manière générale, le développement récent des coopérations déléguées par lesquelles un bailleur de fonds confie la formulation et/ou l'exécution d'un projet à une agence d'un État membre de l'UE repose sur les principes de division du travail (Code de Conduite européen) et d'efficacité du développement (Partenariat mondial pour l'Efficacité du Développement) ainsi que sur l'expertise sectorielle dont dispose cette agence dans un pays ou une région en développement. Les Activités pour Bailleurs tiers contribuent ainsi à renforcer la cohérence et l'harmonisation dans la coopération au développement et à réduire les coûts de transaction pour les partenaires locaux trop souvent amenés à devoir assurer un dialogue avec plusieurs bailleurs à la fois.

Pour la Commission européenne (CE), la délégation de fonds à une agence d'un État membre nécessite que celle-ci soit déclarée éligible. Pour ce faire, l'agence candidate doit être auditée sur différents pans de son fonctionnement de manière à donner à la CE une garantie de professionnalisme dans la gestion des interventions. LuxDev a été parmi les premières agences européennes à remplir les conditions fixées par la CE et elle jouit depuis 2010 du statut d'agence éligible qui a d'ailleurs facilité la décision d'autres bailleurs bilatéraux de confier la gestion de fonds à l'Agence.

En 2015, LuxDev a exécuté des projets financés dans le cadre de l'Instrument de Coopération au Développement (ICD), du Fonds européen de Développement (FED), de l'Instrument contribuant à la Stabilité et la Paix (IcSP), et du Fonds fiduciaire pour les Infrastructures en Afrique (ITF) de la CE. Ces interventions, majoritairement en Afrique de l'Ouest, ont veillé à garantir la prestation de services sociaux, à développer l'offre en Formation professionnelle et à appuyer le Développement local et ce, à travers un renforcement des capa-

ités des autorités décentralisées pour qu'elles soient à même d'exercer leur rôle de gouvernance et de développement dans les zones où les populations restent particulièrement vulnérables dans un contexte politique, économique, social et environnemental instable. À l'échelle continentale, LuxDev a poursuivi son appui à la Commission de l'Union africaine dans la mise en œuvre d'un réseau de points d'échange internet (nationaux et régionaux) dont le but est de faciliter le trafic internet à l'intérieur même du continent. Enfin, en lien avec le programme bilatéral de la Coopération luxembourgeoise au Nicaragua, LuxDev a également exécuté un projet d'appui au développement économique local par le développement des infrastructures et des services touristiques au Nicaragua sous financement de l'UE.

En termes d'Activités pour Bailleurs tiers bilatéraux en 2015, celles-ci se concentrent au Niger et concernent des projets bénéficiant d'un financement danois et suisse respectivement dans les secteurs de l'Eau et Assainissement ainsi que de l'Éducation de base.

Au cours de l'année 2015, LuxDev a en outre lancé le processus de formulation pour plusieurs interventions dont une nouvelle phase de soutien aux autorités locales du nord du Mali sous financement de l'IcSP et trois propositions de projet en réponse aux sollicitations des délégations de l'UE dans le cadre du Fonds fiduciaire d'Urgence de l'UE pour l'Afrique. Ces propositions ciblent les secteurs de la Formation professionnelle et de l'Employabilité (Sénégal et Niger) ainsi que le Développement local dans le nord du Mali sous la forme d'un appui additionnel au projet financé par l'IcSP. À la suite d'une procédure d'appel d'offres international, LuxDev a également signé un contrat avec la Coopération suisse pour la mise en œuvre d'un nouveau programme d'appui au développement rural local dans la région de Sikasso au Mali dont la formulation proprement dite se déroulera au premier semestre 2016.

# Liste des Projets financés par les Bailleurs tiers

Projet	Titre	Date Signature	Date Exécution	Date Clôture	Bailleur & Instrument	Montant
AFR/820	<i>African Internet Exchange System (AXIS)</i>	06.05.11	06.05.11	31.03.17	Commission européenne - ITF	5 100 000 EUR
MLI/501	Programme d'Appui aux Filières agropastorales de Sikasso	30.12.15	01.01.16	30.06.16	Coopération suisse	987 717 EUR
MLI/801	Soutien rapide aux Autorités maliennes et aux Services sociaux essentiels dans les Zones post-conflit	23.05.13	15.04.13	14.04.15	Commission européenne - IcSP	5 000 000 EUR
MLI/802	RELAC - Relance de l'Économie locale et Appui aux Collectivités dans le Nord du Mali	20.11.15	15.01.16	15.07.17	Commission européenne - IcSP	5 000 000 EUR
NIC/824	Route des Villes coloniales et des Volcans	27.03.12	01.05.12	06.06.16	Commission européenne - DCI	6 880 000 EUR
NIG/702	Programme d'Appui à la Qualité de l'Éducation - Régions de Dosso, Maradi, Zinder et Diffa (PAQUE II)	18.12.14	10.12.14	30.11.18	Coopération suisse	10 789 460 EUR
NIG/719	Appui à la Qualité de l'Éducation formelle - Dosso	14.06.12	01.06.12	31.12.14	Coopération suisse	1 590 424 EUR
NIG/721	Programme d'Appui au Secteur Eau, Hygiène et Assainissement, Phase II - PASEHA II	04.08.14	01.08.14	30.06.17	Coopération danoise	2 187 691 EUR
NIG/817	Appui au programme nationale de Formation professionnelle et technique et d'Insertion des Jeunes sortants	25.04.12	25.04.12	24.03.16	Commission européenne - FED	3 500 000 EUR



MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK  
**DANIDA** INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION



 Schweizerische Eidgenossenschaft  
 Confédération suisse  
 Confederazione Svizzera  
 Confederaziun svizra  
  
 Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

# Récapitulatif des fonds mis en œuvre

dans les différents pays partenaires (EUR)

## DAKAR

	Budget total 2015	Déboursés 2014	Déboursés 2015
Total Bureau	115 616 749	18 424 128	15 583 492
Sénégal	48 009 095	9 760 890	11 261 349
Mali	67 607 654	8 663 238	4 322 143

## HANOÏ

	Budget total 2015	Déboursés 2014	Déboursés 2015
Total Bureau	110 199 142	13 425 837	13 070 252
Vietnam	38 639 930	5 780 879	6 239 674
Laos	66 559 212	7 632 482	6 422 021
Myanmar	5 000 000	12 476	408 557

## MANAGUA

	Budget total 2015	Déboursés 2014	Déboursés 2015
Total Bureau	65 350 000	10 995 643	7 258 603
Nicaragua	32 950 000	7 244 951	5 413 057
El Salvador	32 400 000	3 750 692	1 845 546

## OUAGADOUGOU

	Budget total 2015	Déboursés 2014	Déboursés 2015
Total Bureau	156 757 407	27 649 314	29 949 244
Burkina Faso	83 722 219	17 373 628	12 011 898
Niger	73 035 188	10 275 686	17 937 346

## PRAIA

	Budget total 2015	Déboursés 2014	Déboursés 2015
Total Bureau	61 441 016	5 866 250	7 096 341
Cabo Verde	61 441 016	5 866 250	7 096 341

## PRISTINA

	Budget total 2015	Déboursés 2014	Déboursés 2015
Total Bureau	36 293 000	5 860 268	2 817 648
Kosovo	31 500 000	3 793 304	2 776 313
Balkans hors Kosovo	4 793 000	2 066 964	41 335

## GESTION DIRECTE

	Budget total 2015	Déboursés 2014	Déboursés 2015
Total	23 037 360	7 212 737	4 025 856
Afrique régionale	5 754 500	4 676 337	1 122 531
Mongolie	12 510 300	1 718 597	1 976 560
Rwanda	-	31 904	-
Autres (formation, etc.)	4 772 560	785 899	926 765
<b>Total</b>	<b>568 694 674</b>	<b>88 341 954</b>	<b>79 801 436</b>



# RSE

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

LuxDev fait partie des 20 premières entreprises et organisations qui, le 9 octobre 2015, ont signé la Charte de la Médiation au Luxembourg. À travers cette charte, LuxDev s'engage à privilégier la médiation lorsque l'Agence se retrouve dans une situation pouvant mener à un contentieux inter- ou intra-entreprise afin de trouver une solution à l'amiable au litige.



Une parcelle forestière située au Kanecher Wéngertsberg près de Waldbredimus, d'une superficie de 41,50 ares, a été parrainée par LuxDev en 2015. Il s'agit d'un Terrain boisé en pente, en station humide, que nous laisserons en libre évolution pour favoriser la biodiversité forestière.

CONSOMMATION DE PAPIER PAR EMPLOYÉ DEPUIS 2010



2010	12 915 FEUILLES A4	0,80 ARBRES
2011	13 291 FEUILLES A4	0,83 ARBRES
2012	11 909 FEUILLES A4	0,74 ARBRES
2013	11 309 FEUILLES A4	0,71 ARBRES
2014	10 525 FEUILLES A4	0,66 ARBRES
2015	8 656 FEUILLES A4	0,54 ARBRES

## COMPARAISON ENTRE 2010 & 2015



Afin de réduire l'impact environnemental de nos activités, la politique RSE de LuxDev exige la réduction d'impression et une consommation faible de papier. En 2015, LuxDev a réussi une fois encore à réduire son taux de consommation à 450 114 feuilles, une baisse de 20,8 % par rapport à 2014.

# Zoom sur le Bureau régional de Ouagadougou

## Volet gouvernance/économie

- gestion des risques : Révision des plans de sécurité pour le Burkina Faso et le Niger avec l'évolution de la situation après l'insurrection populaire fin 2014, le coup d'état en septembre 2015 au Burkina Faso et les manifestations « anti-Charlie » au Niger afin de garantir la sécurité et le bien-être du personnel ;
- renforcement des valeurs de l'Agence à travers l'installation locale du Code de Conduite LuxDev.

## Volet social

- révision des assurances maladie pour y inclure une meilleure protection en cas de décès, incapacité de travail, etc., sachant qu'il n'existe pas de filet social public au Burkina Faso ;
- introduction d'horaires flexibles afin de mieux répondre aux contraintes familiales et autres du personnel ;
- vaccinations contre la méningite du staff local au Niger, y inclus les membres de leur famille.

## Volet environnement

- consommation d'électricité : baisse de 11 % par rapport à 2014 ;
- compensation des émissions de CO<sub>2</sub> des vols professionnels : 100 %.



# Crédits

Rédacteur en chef | Christopher Marc Lilyblad

Conception graphique et Réalisation | Cathy Scheltien

Rédaction Programmes & Projets | Représentants régionaux & Conseillers géographiques

Coordination & Rédaction Dossier spécial gestion des connaissances | Christine Omes, Alice Risch, Carole Reiff & Christopher Marc Lilyblad

Contributeurs au Dossier spécial | Gerardo Capano & Véronique Meyers

Illustrations Dossier spécial | Jean- François La Rocca

Assistance technique | Liliane Berhin, Dimitri Mayaux, Marcia Pego, Emirjeta Durguti, Marie-Ange Provenzano, Nathalie Pergent & Sonia Stock

## Crédits Photos

Couverture | Jose Antonio Corpas - Nicaragua

p.6 Yasmine Sweetlove - Sénégal

p.24 Yasmine Sweetlove - Sénégal

p.28 Yasmine Sweetlove - Sénégal

p.47 Inti Ocón - Nicaragua

p.54 Pietro Lombardini - Laos

p.65 Gerardo Capano - Kosovo

p.70 Richard Schmid - Mongolie

p.75 Arnaud Nouvial - Mali

p.82 Richard Delnoye - Laos

## Remerciements

À Jean-François pour sa bonne volonté à nous offrir de magnifiques illustrations pour dynamiser le Dossier spécial.

Aux auteurs des différentes photos présentes dans ce Rapport annuel (il nous est malheureusement impossible de tous les mentionner).

© Lux-Development



L U X

D E V



**LuxDev**

A 10, rue de la Grève | BP 2273, L-1022 Luxembourg  
T +352 29 58 58 1 | F +352 29 58 58 200 | E [contact@luxdev.lu](mailto:contact@luxdev.lu)  
[www.luxdev.lu](http://www.luxdev.lu)



Agence luxembourgeoise pour la  
Coopération au Développement