

## ST 54 : Les « bonnes pratiques » des organisations internationales

Mélissa Haussaire

CERAPS, Université de Lille

Melissa.haussaire@univ-lille2.fr

« NEX » : la construction d'une bonne pratique de l'aide entre injonction internationale et intérêt local.

L'exécution nationale est une modalité d'exécution de l'aide qui doit permettre d'impliquer les structures nationales dans la mise en œuvre des projets financés par les organisations internationales. Elle est créée par le PNUD et soutenue par le conseil des Nations Unies dès 1975 mais pendant trente ans, elle se diffuse timidement. Durant cette première période, l'exécution nationale s'appuie plus sur des principes généraux que sur une définition opérationnelle. C'est dans les années 2000 que la procédure trouve un nouvel élan. Après la période très critiquée des ajustements structurels, la communauté internationale appelle à faire reposer l'aide publique au développement sur les stratégies, les institutions et les procédures nationales des pays bénéficiaires<sup>1</sup>. Au Sénégal, le PNUD crée une cellule spécifique pour favoriser la mise en œuvre de l'exécution nationale. Elle fait alors l'objet d'ateliers de partage, de guides de procédure, se durcit et se diffuse progressivement. La pratique est adoptée par différents bailleurs et le « NEX », pour « National Exécution », passe dans le langage courant des acteurs du monde du développement. La procédure est devenue une « bonne pratique » de premier plan.

On peut ici parler de « bonne pratique » pour plusieurs raisons. D'abord, le PNUD se contente de la recommander fortement sans jamais l'imposer comme une règle obligatoire. La diffusion de la pratique se fait donc par sa valorisation, autour d'une rhétorique qui joue sur le jugement de valeur et définit des bonnes et des mauvaises pratiques. D'autre part, l'exécution nationale n'est pas définie strictement. Les gouvernements et les bureaux pays qui mettent en œuvre les projets ont une certaine marge de manœuvre, l'exécution nationale reste avant tout une pratique empirique, qui se construit progressivement à partir de diverses expériences. Il ne s'agit donc pas d'une norme ou d'une procédure définie a priori et imposée, mais d'une bonne pratique, typification de pratiques approximatives (Duclos 2008). C'est la construction progressive de cette bonne pratique au Sénégal, fruit de la rencontre entre les demandes internationales et un contexte national particulier, que je veux étudier dans cette communication.

Pour cela, je m'appuie sur deux types de matériaux. Pour retracer la naissance de l'exécution nationale et sa diffusion au niveau international, j'ai analysé les notes, rapports et documents des conseils d'administration du PNUD et du FNUAP. Pour la période plus récente, je m'appuie sur l'abondante littérature produite par la Cellule et une série d'entretiens menés entre 2012 et 2014 auprès d'une quinzaine de coordinateurs de projets

---

<sup>1</sup> La déclaration de Rome en 2003, et de Paris en 2005, marquent cette évolution. Sur les modes successives que connaît l'APD voir SEVERINO J-M et CHARNOZ O. « Les « mutations impromptues », Etat des lieux de l'aide publique au développement », *Afrique contemporaine* n°213, 2005 et AZOULAY G. « Les nouvelles formes de l'aide publique au développement et l'éventuel retour de l'Etat dans les pays d'Afrique subsaharienne », *Mondes en développement* n°153, 2011

appliquant ou non l'exécution nationale. Quelques salariés de la Cellule et un chargé de programme du PNUD ont également été rencontrés.

Sur la base de ces matériaux, je vais retracer la création et la diffusion de la bonne pratique au niveau international d'abord, puis plus précisément au Sénégal. J'étudierai d'abord la période d'apparition de la notion à partir de 1975 puis je montrerai comment elle se développe dans la période plus récente, en montrant pour les deux moments les stratégies de diffusion mises en place par les différents acteurs.

## ***1 L'apparition de « l'exécution nationale » comme injonction internationale de 1975 au début des années 1990***

### ***1.1 Contexte d'apparition de la notion***

Le terme de « gouvernement execution », exécution par le gouvernement, apparaît en 1976 lors de la 22e session du conseil d'administration du PNUD. C'est la première fois que l'idée d'impliquer les pays bénéficiaires de l'aide dans la gestion des projets est formalisée. Cette décision du PNUD est reprise par l'assemblée générale des nations unies la même année.

Ces décisions doivent être replacées dans un double contexte. D'abord, les premiers textes évoquant la notion font références au « nouvel ordre économique international », notion promue par les pays non alignés en 1973 pour attirer l'attention sur leurs difficultés. Ceux-ci revendiquent notamment d'être impliqués d'avantage dans les prises de décision des institutions financières internationales. En faisant un lien avec ces revendications, le conseil d'administration du PNUD s'aligne sur cette volonté de défendre la souveraineté des Etats recevant l'aide. Cela fait sens puisque l'organisation, depuis sa création, met l'accent sur la souveraineté et l'autosuffisance des pays en développement et accorde une importance première aux renforcements des capacités des services de planification du développement<sup>2</sup>. Un autre contexte à prendre en compte est celui de la volonté des Nations Unies, à la même époque, de faire des économies. En 1978, un rapport du corps commun d'inspection des nations unies calcule les frais d'agence selon les différentes modalités d'exécution de l'aide et révèle les nombreuses économies que la généralisation de l'exécution nationale pourrait permettre. Plusieurs autres rapports s'intéresseront à l'exécution nationale dans la perspective de réduction des couts et d'allègement de la charge administrative du PNUD<sup>3</sup>.

Malgré ces deux éléments qui expliquent la promotion de l'exécution nationale, l'idée n'est pas portée de manière unanime. Certains pays membre du conseil d'administration du PNUD sont réticents à laisser aux pays en développement plus de responsabilité dans l'exécution des projets qu'ils financent. Ils s'inquiètent des effets néfastes que cela pourrait avoir sur la qualité et le caractère multilatéral des projets<sup>4</sup>. Les décisions du conseil d'administration encadrent donc la pratique de manière à ce qu'elle reste exceptionnelle : les programmes mis en place selon cette modalité sont sélectionnés « sur la base d'un choix judicieux »<sup>5</sup> qui implique plusieurs conditions préalables à remplir pour les pays, notamment l'évaluation de l'administration concernée et l'obtention d'un avis favorable de la part de différentes agences des nations unies. Cette procédure assez lourde, le temps nécessaire à l'adaptation des normes du PNUD ainsi que le petit nombre de nouveaux projets mis en place

---

<sup>2</sup> PNUD, *Une Génération : portrait du programme des Nations-Unies pour le développement : 1950-1985*, New York: PNUD, 1985.- 81p

<sup>3</sup> PNUD, *Examen d'ensemble des programmes et des politiques du PNUD, Rapport de l'administrateur*, DP114, New York, 1975 ; PNUD, *Program Implementation*, DP 19, New York, 1988 ; Joint Inspection Unit, *Expanded Preliminary Note on a New System for Agency Support Costs*, Genève, 1979

<sup>4</sup> PNUD, *Report of the governing council twenty-third session*, New York, 1977.

<sup>5</sup> PNUD, *Exécution des projets par les gouvernements, Rapport de l'administrateur*, DP221, New York, 1976, p7.

entre 1975 et 1980 explique que peu de projets suivent l'exécution nationale dans les années 1970. C'est dans les années 1980 que l'exécution nationale se développe.

### ***1.2 La diffusion par le bas d'une pratique encore à construire***

Les différents rapports sur l'exécution nationale remis à l'administrateur du PNUD sont plutôt enthousiastes et recommandent de la généraliser. Toutefois, du fait de la réticence de certains pays siégeant au conseil, les décisions de celui-ci restent assez modérées. Le conseil ne fait pas de l'exécution nationale une règle mais se contente de l'encourager, et de mettre en place une période d'expérimentation de 1980 à 1985, qui sera prolongée jusqu'en 1987. La période d'expérimentation, parce qu'elle est provisoire et laisse la possibilité aux bureaux pays de choisir leur modalité d'action, permet de contourner la réticence de certains pays. Elle permet également de s'appuyer sur les expériences menées pour promouvoir la pratique : à partir du moment où certains projets sont exécutés de cette manière, l'expérience est fortement valorisée, sans pour autant qu'une évaluation ne soit menée<sup>6</sup>. Pendant ces sept ans, le nombre de projets sous exécution nationale augmente fortement. En 1992 la pratique devient « national execution » et le conseil d'administration du PNUD décide de l'examiner annuellement.

C'est donc par le bas, par l'implication des bureaux pays et contre la réserve de certains membres du conseil d'administration du PNUD que la pratique se développe. Celui-ci, en promouvant des expérimentations, ne fixe pas de procédure précise. Il reste vague notamment en ce qui concerne l'administration ou le service national qui exécutera concrètement le projet, et le degré de responsabilité accordé à celui-ci. Ces éléments peuvent changer selon les pays et les projets. Il y a ici une certaine fonctionnalité du flou qui entoure la pratique (Serre et Pierru, 2001, Jenson, 2010): il permet à la fois un consensus *a minima* au conseil et des appropriations nationales multiples sur le terrain. Une multitude de pratiques qui se réclament de l'exécution nationale existent donc, avec l'appui de l'Administrateur : en 1982 un rapport mentionne le fait que l'exécution nationale ne saurait être un mécanisme rigide qui s'appliquerait partout et chaque fois de la même manière<sup>7</sup>. L'exécution nationale s'apparente donc plus, à ce moment là, à un concept ou une notion qu'à une procédure fixe. C'est une « idéologie molle » (Jobert 1992) : elle peut faire l'objet d'interprétations fluctuantes. Cette situation perdure : en 1993 l'assemblée générale des nations unies prie le secrétariat général de « promouvoir l'adoption rapide d'une interprétation commune de l'exécution nationale »<sup>8</sup> : presque 10 ans après sa première utilisation, le terme reste flou.

### ***1.3 Une bonne pratique pas si nouvelle***

Durant ces premières années, la définition de la pratique est donc un enjeu de débat important. L'idée de départ était de promouvoir l'autonomie des pays, ce qui implique un retrait progressif des bureaux du PNUD de l'exécution de ses projets et programmes. Mais face à l'inquiétude de certains pays, l'exécution nationale semble quelque peu vidée de sa substance. Finalement, le PNUD choisit une définition de l'exécution nationale qui réussit à concilier l'autonomie des pays et le rôle des différentes agences des nations unies dans l'exécution des projets : elle distingue la responsabilité de l'exécution d'un projet de l'exécution elle-même. Exécuter un projet, c'est être responsable de sa réalisation, quels que

---

<sup>6</sup> "It has not been possible to make detailed assessments of the successes and failures of Government-executed projects. (...) However, it appears from the replies of the Resident Representatives (...) that a high proportion of projects undertaken under this modality has been successful." PNUD, *Review of programme and project activities*, New York, 1987

<sup>7</sup> PNUD, *Program implementation, government execution*, DP11 ad.1, New York, 1982

<sup>8</sup> Nations Unies, *résolution adoptée par l'assemblée générale, quarante septième session*, A/RES/47/199, New York, 1993, p4

soient les arrangements pour parvenir à celle-ci. Autrement dit, un pays peut être entièrement responsable de l'exécution d'un projet tout en déléguant sa réalisation effective, (planification, recrutement des techniciens ou experts, achat des biens ou services, évaluation...), en tout ou en partie, aux différentes agences des nations unies. Par ailleurs, les gouvernements qui exécutent les projets eux même doivent utiliser les procédures du PNUD, au moins pour les tâches clés que sont l'évaluation, la gestion financière et le reporting. Si les pays en développement et leurs administrations sont responsabilisées, elles doivent donc surtout s'adapter aux normes de l'OI.

Si on s'appuie sur cette définition, la pratique semble à la fois moins risquée et moins nouvelle. Le fait de dire que l'exécution nationale n'est pas une nouveauté sera un argument souvent repris dans les débats. Lors de la 23ème session du conseil d'administration du PNUD, les pays remarquent que l'exécution nationale semble être un changement d'accentuation plutôt qu'un nouveau départ. Le rapport sur les « dimensions nouvelles de la coopération technique » mentionne dès les premières pages que celles-ci « ne sont pas réellement nouvelles si l'on entend par là qu'elles diffèrent radicalement de celles du passé »<sup>9</sup>. Dans les rapports définissant le plus précisément possible la procédure, le vocabulaire de la continuité est très utilisé. Minimiser ainsi la nouveauté de la pratique permet de dépasser certaines réticences. Pour les bureaux pays, c'est aussi le moyen de se réclamer très rapidement de l'exécution nationale, sans pour autant mettre en place de grands changements. Au Sénégal, depuis le début des actions du PNUD en 1974, l'accent est mis sur la formation et l'implication des cadres locaux dans les projets, en particulier pour l'administration de l'aide qui concentre entre 10 et 20% du budget de l'organisation chaque année<sup>10</sup>. Le premier programme pays du PNUD qui mentionne l'exécution nationale, en 1991, dit qu'elle doit être « renforcée » et « améliorée », ce qui sous entend qu'elle existe déjà. La mention de l'exécution nationale semble être un paragraphe obligé du document, voir un label valorisant, plus qu'un réel changement de pratique.

La diffusion de l'exécution nationale à ces débuts, au niveau international, passe donc par des stratégies spécifiques (période d'expérimentation, large marge de manœuvre, rhétorique de la continuité) qui s'expliquent par un contexte particulier (la réticence de certains pays). Au Sénégal, malgré l'ancienne et progressive implication de la partie nationale dans la gestion et le suivi des projets du PNUD, dans la littérature grise comme pour les acteurs rencontrés c'est au milieu des années 2000 que l'exécution nationale semble naître réellement. La Cellule créée par le PNUD pour appuyer ses projets, par son zèle, va jouer un rôle important dans la diffusion et la stabilisation de la pratique.

## ***2 L'appropriation de la pratique au Sénégal et la renaissance de l'exécution nationale en 2006.***

### ***2.1 A nouveau contexte « nouvelle » pratique***

En 2006, au Sénégal, le PNUD impulse la création d'une Cellule attachée au ministère des finances, qui doit « contribuer à l'amélioration du niveau (taux d'absorption des crédits) et de la qualité (respect des règles et procédures en vigueur) d'exécution des Projets/Programmes d'une part et d'autre part (au) renforcement des capacités pour la

---

<sup>9</sup> PNUD, *Exécution des projets par les gouvernements, Rapport de l'administrateur*, DP221, New York, 1976, p5

<sup>10</sup> Au Sénégal, l'implication précoce de l'administration nationale dans la gestion de l'aide s'explique par deux éléments : le pays accueille les écoles d'administration du continent depuis l'indépendance et a hérité de l'administration coloniale importante, et la faiblesse du budget du PNUD l'oblige à s'appuyer sur cette administration pour développer ses activités à moindre coût.

promotion de l'Exécution Nationale. »<sup>11</sup>. La Cellule est ce que certains auteurs appellent une enclave bureaucratique : financée par l'OI, elle dispose de ressources financières et humaines importantes. Elle doit également faire ses preuves, puisque les financements lui sont accordés en fonction de ses résultats et que son avenir n'est pas garanti. La Cellule est donc très active<sup>12</sup>. Face à la pénurie de moyens matériels et humains du ministère, la Cellule est un « îlot de prospérité et d'efficacité » (Blundo, 2011). Elle mène de nombreuses activités pour promouvoir l'exécution nationale : elle met en place des formations pour les agents de l'Etat, des manuels de procédure sur l'exécution nationale<sup>13</sup>, elle institue un concours de la meilleure équipe projet, elle diffuse un petit journal d'information semestriel sur l'aide publique au développement. Ces activités la font largement connaître.

A travers ces activités, la Cellule enveloppe l'exécution nationale d'un discours qui l'inscrit dans le contexte actuel. Notamment, elle lie la procédure à la déclaration de Paris. En 2005, bailleurs et pays bénéficiaires de l'aide s'engagent dans ce texte à respecter plusieurs principes, notamment l'alignement de l'aide sur « les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires ». Les pays bénéficiaires sont alors « réhabilités dans la doctrine et le discours, et considérés dans la pratique comme les pilotes du processus de développement » (Bergamaschi, 2007). La déclaration promeut l'efficacité de l'aide « quelles que soient (ses) modalités » et nombre d'acteurs lisent dans la déclaration la promotion de l'aide budgétaire. Pourtant, et bien que l'exécution nationale existe depuis une trentaine d'années, les acteurs rencontrés comme la littérature institutionnelle font de l'exécution nationale le « mode opératoire de la déclaration de Paris »<sup>14</sup>. Se réclamer de la déclaration de Paris permet d'apporter à la procédure et à la Cellule qui la porte une légitimité et une apparente modernité.

La Déclaration de Paris promeut également l'efficacité et l'efficience de l'aide, avec l'engagement de renforcer les systèmes de passation des marchés et de gestion des finances publiques. En 2006, un des principaux débats qui anime la communauté internationale est celui de l'absorption de l'aide étrangère. La Cellule lie aussi l'exécution nationale à ce contexte: les rapports qu'elle publie affirment que l'exécution nationale permet une meilleure absorption des fonds et un meilleur taux d'exécution budgétaire que les autres modalités d'exécution de l'aide. Par cet argument économique, la Cellule construit une nouvelle image de l'exécution nationale, partie intégrante du nouveau paradigme du développement.

## ***2.2 Construction et diffusion de la pratique***

La Cellule tente également de préciser également la procédure. Dépassant les définitions floues du PNUD, la Cellule fixe la procédure dans le manuel cadre qu'elle publie, en détaillant chaque étape de la mise en place d'un projet sous exécution nationale. En fait, ce sont les procédures telles qu'elles sont appliquées, à ce moment là, par les projets du PNUD, qui sont fixées dans des manuels à destination de l'ensemble des administrations et bailleurs,

---

<sup>11</sup> ARRETE MINISTERIEL n° 5645 MEF-DGF-DDI en date du 23 août 2006 portant création, organisation et fonctionnement de la Cellule.

<sup>12</sup> Cela sera payant puisque la Cellule réussit à augmenter son budget : l'appui du gouvernement du Sénégal comme du PNUD et du FNUAP dépasse les prévisions de dépense, et que la CAP existe encore en 2015 alors que la fin de sa phase pilote était prévue pour 2010. Il sera recommandé à la CAP de veiller à ne pas outrepasser ses capacités dans le développement de nouveaux partenariats ou activités.

<sup>13</sup> Ministère de l'économie et des finances, *Manuel cadre pour l'exécution des projets sous « exécution nationale »*, Dakar, 2008 ; Ministère de l'économie et des finances, *la modalité exécution nationale. Dispositif institutionnel et technique d'opérationnalisation de la déclaration de Paris*, Dakar ; Ministère de l'économie et des finances, *Guide des procédures de mise en œuvre des projets et programmes suivant la modalité « exécution nationale » (NEX)*, Dakar, 2008.

<sup>14</sup> Ministère de l'économie et des finances, *Rapport général du premier atelier d'échange sur la modalité « exécution nationale » (NEX)*, Dakar, 2012.

et qui sont ainsi généralisées. Se faisant, la Cellule s'attribue un rôle clé à plusieurs étapes de la gestion du projet : la formulation, le contrôle et approbation des documents de projet, le recrutement de l'équipe de gestion du projet, le contrôle des dossiers d'avance de fonds, l'ouverture des comptes bancaires du projet, l'élaboration d'un dispositif de suivi évaluation, la coordination des exercices d'audit<sup>15</sup>... sont de son ressort. Dans les rapports qu'elle publie et qui comparent les projets de différents bailleurs, elle fait ce même travail de définition à son profit: seuls les projets gérés par la Cellule ont le sigle NEX, pour exécution nationale. Par opposition, tous les autres, qui reposent à des degrés différents sur l'administration nationale et par le biais d'autres structures, sont regroupés sous l'appellation DEX, exécution directe. En présentant une procédure spécifique comme la seule forme d'exécution nationale possible, elle disqualifie toute autre compréhension de la notion et construit une bonne pratique qui lui assure une place centrale. Cela lui permet d'affirmer sa position et de plaider pour sa pérennisation.

La Cellule construit donc une pratique en fonction de ses intérêts locaux. Ce qui pourrait être vu comme un appropriation locale d'une bonne pratique internationale reste pourtant marqué par l'influence des OI. La procédure diffusée par la Cellule à travers une série d'activités à visée pédagogique, calquées sur celles que mènent les OI. Les formations et ateliers sont organisés à Saly<sup>16</sup> et la Cellule s'aligne sur le barème du PNUD pour les per diem offerts aux participants. Le rapport annuel sur l'absorption des crédits sur ressources extérieures (RARE), qui analyse les performances de plusieurs projets en termes d'exécution budgétaire et d'absorption des crédits et émet des recommandations<sup>17</sup>, ressemble énormément à celui publié par le PNUD quelques années auparavant. Pourtant, la Cellule n'a pas les mêmes moyens, ni même les données que le PNUD pour mener cette activité : dans certains rapports, des recommandations sont émises sans fondements ou sur la base d'études aux biais méthodologiques importants<sup>18</sup>. Toutefois la mise en forme statistique des analyses, le format du rapport qui est centré sur la comparaison de différents bailleurs et les références aux différents textes internationaux apporte une certaine crédibilité. Il semble qu'une stratégie de légitimation de la Cellule soit donc d'adopter les manières de faire des bailleurs, qui jouissent d'une forte légitimité. Ainsi, même lorsque la procédure est appropriée par la partie nationale, comme c'est le cas avec la Cellule, la diffusion de la bonne pratique reste indissociable des pratiques des OI.

### **Conclusion**

Lorsque l'exécution nationale apparaît, en 1976, elle fait face à la réticence de certains pays qui s'inquiètent des conséquences possibles sur la qualité des projets. Cette réticence

---

<sup>15</sup> Ministère de l'économie et des finances, *Guide des procédures des projets et programmes suivant la modalité « exécution nationale » (NEX)*, Dakar, 2008.

<sup>16</sup> Station balnéaire sénégalaise qui accueille de nombreuses réunions de haut niveau

<sup>17</sup> La publication de ce rapport ne fait pas partie des prérogatives de la Cellule, qui le réalise sous son budget communication.

<sup>18</sup> Les rapports RARE par exemple valorisent l'activité de la Cellule et l'efficacité de l'exécution nationale, alors même que de nombreux biais méthodologique empêchent d'arriver à de telles conclusions. Les biais tiennent au nombre de projets évalués et aux données recueillies pour ces projets, qui ne permettent pas d'affirmer que c'est l'exécution nationale qui est à l'origine des meilleurs niveaux d'absorption constatés. Cela est parfois admis à demi mot : « Même si il nous a pas été permis de vérifier au sein des projets et programmes NEX l'apport effectif d'une structure d'accompagnement comme la CAP, nous pouvons dire sans risque de nous tromper que la présence au sein du dispositif institutionnel du pays bénéficiaire d'une structure d'accompagnement (...) a influé positivement sur la bonne tenue de ces ratios. (...) Il ne fait aucun doute que l'apport de la Cellule, par le renforcement des capacités sur les principes et les outils de la modalité d'Exécution Nationale NEX, a ainsi contribué aux bonnes performances des projets et programmes NEX. » Ministère de l'économie et des finances, *Rapport RARE 2008*, 2008.

pousse le conseil à développer la pratique sur le mode de l'expérimentation, sans définir précisément la pratique: les bureaux pays adoptent des pratiques diverses, ou étiquettent des pratiques existantes « exécution nationale », sans mettre en place de changements ambitieux. La pratique est remise au goût du jour au Sénégal au milieu des années 2000, avec la signature de la déclaration de Paris et la création de la Cellule. Celle-ci redéfinit la procédure en la liant au contexte d'alors et en s'octroyant un rôle clé dans sa réalisation. Bien que l'intérêt de la Cellule nationale soit primordial dans la redéfinition et la diffusion de la procédure, la stratégie de diffusion qu'elle met en place s'appuie sur les pratiques des OI, ce qui montre que celles-ci marquent toujours fortement le niveau local.

L'étude de l'exécution nationale, de son apparition comme injonction internationale à son appropriation locale, permet de montrer à quel point elle est dépendante d'un contexte particulier, de l'intérêt de certains acteurs à la diffuser et des ressources dont ils disposent. Alors que dans un premier temps le contexte ne permet pas au PNUD d'adopter un discours volontariste et que la procédure se diffuse timidement, dans la seconde période, l'intérêt de la Cellule rencontre les injonctions internationales et permet de développer la pratique d'une manière particulière.

Azoulay G. « Les nouvelles formes de l'aide publique au développement et l'éventuel retour de l'Etat dans les pays d'Afrique subsaharienne », *Mondes en développement* n°153, 2011, p57-70

Bergamaschi I *et al*, « L'agenda de Paris pour l'efficacité de l'aide. Défis de l'« appropriation » et nouvelles modalités de l'aide au Mali » *Afrique contemporaine*, n° 223-224, 2007/3, p219-249

Blundo G, « une administration à deux vitesses. Projets de développement et construction de l'Etat au Sahel », *Cahiers d'études africaines*, n°202, 2011, p427-452

Duclos L, « le droit de la bonne pratique. Enquête sur une norme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences », *Cahiers philosophiques*, n°116, 2008/4 p41-68

Jenson J, "Diffusing ideas for after neoliberalism: The Social Investment Perspective in Europe and Latin America", *Global Social Policy*, 2010, p59-84

Jobert B, « Représentations sociales, controverses et débats dans la conduite des politiques publiques », *Revue française de science politique*, n°2, 1992. pp. 219-234.

PNUD, Une Génération : portrait du programme des Nations-Unies pour le développement : 1950-1985, New York: PNUD, 1985, 81p

Serre M et Pierru F, « Les organisations internationales et la formation d'un sens commun réformateur de la politique de protection maladie » *Lien social et politiques*, n°45, 2001, p105-128

Severino J-M et Charnoz O. « Les « mutations imprévisibles », Etat des lieux de l'aide publique au développement », *Afrique contemporaine* n°213, 2005, p13-131