

MNISTERE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE L'EAU

BURKINA FASO

-----  
SECRETARIAT GENERAL

-----  
UNITE – PROGRES – JUSTICE

-----  
DIRECTION GENERALE DE L'HYDRAULIQUE

-----  
**Gestion Intégrée des Ressources en Eau**

---

**Evaluation des ressources humaines et des besoins en formation.  
Positionnement des acteurs**

---

Rapport final  
Juin 2001

Consultant : Christian A. BERE

## Sommaire

<b>SYNTHESE DES BESOINS DE FORMATION ET DES FACTEURS DE DEPLOIEMENT .....</b>	<b>IV</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
LE PLAN DE SONDAGE .....	1
COMMENTAIRES ET OBSERVATIONS SUR LA BASE DE DONNEES .....	2
<b>1. LE PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL AUX DRH .....</b>	<b>4</b>
1.1    PRESENTATION DU PROJET .....	4
1.2    LE NIVEAU D'AVANCEMENT DU PROJET .....	4
1.2.1 <i>Les activités non permanentes</i> .....	4
1.2.2 <i>L'assistance technique</i> .....	5
1.2.3 <i>L'analyse des postes</i> .....	6
1.2.4 <i>Le diagnostic et le renforcement du fonctionnement</i> .....	7
1.2.5 <i>L'analyse des difficultés</i> .....	8
Difficultés liées à des paramètres extérieurs .....	9
Difficultés liées aux outils et méthodes de travail ou à l'équipement .....	11
Difficultés liées à l'exécution des activités .....	12
Difficultés liées au niveau d'organisation et de communication interne.....	12
1.2.6 <i>La formation</i> .....	13
1.3    LA PROBLEMATIQUE DE L'APPUI INSTITUTIONNEL.....	13
<b>2. TYPOLOGIE DES AGENTS ENQUETES.....</b>	<b>15</b>
2.1    CATEGORISATION ADMINISTRATIVE ET SECTORIELLE .....	15
2.2    TYPOLOGIE DES AGENTS ENQUETES DU SECTEUR DE L'EAU.....	15
2.2.1 <i>Répartition des agents selon la catégorie administrative</i> .....	15
2.2.2 <i>Répartition des agents selon l'ancienneté dans l'administration</i> .....	16
2.2.3 <i>Répartition selon le diplôme ou la qualification</i> .....	17
2.2.4 <i>Répartition des agents enquêtés par direction ou service</i> .....	18
2.2.5 <i>Répartition des tâches actuellement assumées selon la qualification</i> .....	20
2.3    TYPOLOGIE DES AGENTS ENQUETES DE L'ENVIRONNEMENT ET DES EAUX ET FORETS .....	21
2.3.1 <i>Répartition des agents selon l'ancienneté dans l'administration</i> .....	21
2.3.2 <i>Répartition selon le diplôme ou la qualification</i> .....	21
2.3.3 <i>Répartition des agents enquêtés par service</i> .....	21
2.3.4 <i>Répartition des tâches actuellement assumées selon la qualification</i> .....	22
<b>3. LES BESOINS DE FORMATION EXPRIMES PAR LES AGENTS ENQUETES .....</b>	<b>23</b>
3.1    BESOINS INDIVIDUELS DE FORMATION .....	23
3.1.1 <i>Besoins en formation générale</i> .....	23
3.1.2 <i>Thèmes de formation spécifique</i> .....	24
3.2    LES BESOINS COMMUNS DE FORMATION.....	25
3.3    ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION EXPRIMES .....	25
<b>4. FACTEURS DE DEPLOIEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. ....</b>	<b>28</b>
4.1    LES CHEVAUchemENTS DE COMPETENCES ET DE FONCTIONS .....	28
4.1.1 <i>Appréciation des chevauchements de compétences par les responsables</i> .....	28
4.1.2 <i>Appréciation des chevauchements de compétences par les agents</i> .....	29
4.2    APPRECIATION DE LA DEFINITION DES RESPONSABILITES ET ROLES .....	31
4.2.1 <i>Appréciation de la définition des rôles et responsabilités par les responsables</i> .....	31
4.2.2 <i>Appréciation de la répartition des tâches ou des responsabilités par les agents</i> .....	32
4.2.3 <i>Appréciation de la répartition des tâches par les agents</i> .....	32
4.2.4 <i>Appréciation de la répartition des responsabilités par les agents</i> .....	32
4.2.5 <i>Appréciation de l'organisation du travail au niveau des services</i> .....	33
<b>5. EFFICIENCE DES AGENTS ET DES SERVICES .....</b>	<b>34</b>
5.1    PERFORMANCES DES AGENTS.....	34
5.1.1 <i>Maîtrise des agents dans l'accomplissement de leurs tâches</i> .....	34
5.1.2 <i>Appréciation de la nouveauté des tâches pour les agents</i> .....	34
5.1.3 <i>Appréciation du caractère complexe ou routinier des tâches pour les agents</i> .....	35

5.1.4 Existence de guides ou des références selon les responsables .....	35
5.1.5 Facteurs déterminant la dynamique des agents dans l'exécution des tâches.....	36
5.1.6 Appréciation de l'impact des activités extra professionnelles par les responsables .....	37
5.2 DYNAMIQUE DE L'INFORMATION DANS LES SERVICES.....	38
5.3 APPRECIATION DU CADRE ET CONTEXTE DE TRAVAIL PAR LES AGENTS .....	39
5.4 FACTEURS D'ENCOURAGEMENT DES AGENTS .....	39
5.4.1 Observations faites par les agents.....	39
5.4.2 Suggestions faites par les agents.....	40
<b>6. SERVICES PUBLICS ET ASSOCIATIONS, USAGERS DE L'EAU .....</b>	<b>41</b>
6.1 LES DIFFERENTES INITIATIVES DES USAGERS RELATIVES A LA CONSOMMATION DE L'EAU .....	41
6.2 APPRECIATION DES COÛTS LIES A LA GESTION DE L'EAU.....	43
6.3 LIENS DE PARTENARIAT AVEC DES STRUCTURES SPECIALISEES DANS LE DOMAINE DE L'EAU .....	44
6.4 SOLUTIONS PRECONISEES POUR UNE MEILLEURE GESTION DE LA RESSOURCE.....	44
<b>7. LES PROVINCES ET LA GESTION DE L'EAU.....</b>	<b>44</b>
7.1 BASE DE COLLABORATION DES PROVINCES AVEC LES DRH.....	45
7.2 EXPERIENCE DES PROVINCES DANS LE REGLEMENT DES CONFLITS EN MATIERE DE GIRE.....	45
7.3 LES PROVINCES DANS L'ELABORATION DES PROGRAMMES HYDRAULIQUES .....	46
7.4 CIRCULATION DE L'INFORMATION ET PRISE EN COMPTE DES PREOCCUPATIONS .....	46
7.5 LES SOUHAITS DES PROVINCES PAR RAPPORT A LA REALISATION DES PROJETS ET PROGRAMMES .....	47
7.6 APPRECIATION DES ATTRIBUTIONS PAR LES PROVINCES.....	47
<b>8. LES COMMUNES.....</b>	<b>47</b>
8.1 LES ATTENTES DES COMMUNES VIS A VIS DES SERVICES TECHNIQUES DE L'EAU.....	48
8.2 APPRECIATION DE L'EXECUTION DES ATTRIBUTIONS PAR LES COMMUNES.....	49
<b>9. BUREAUX D'ETUDES.....</b>	<b>50</b>
9.1 DONNEES FACTUELLES SUR LES BUREAUX D'ETUDES .....	50
9.2 INFORMATIONS SUR LA GIRE .....	51
9.3 LES SOUHAITS DES BUREAUX D'ETUDES.....	51
<b>10. LES ENTREPRISES DE TRAVAUX HYDRAULIQUES.....</b>	<b>51</b>
10.1 DONNEES FACTUELLES SUR LES ENTREPRISES.....	51
10.2 APPRECIATION DES DONNEES ET INFORMATIONS SUR LA GIRE .....	53
<b>11. LES ONG.....</b>	<b>53</b>
11.1 LES SECTEURS D'ACTIVITES DES 5 ONG ENQUETEES SONT : .....	53
11.2 LA PHILOSOPHIE D'INTERVENTION DES ONG IDENTIFIEES : .....	54
11.3 LA GESTION DES CONFLITS PAR LES ONG .....	54
<b>12. CONCLUSIONS - RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>56</b>

## Sigles et abréviations

AEP :	Approvisionnement en Eau Potable
APO :	Avant Projet d'Offre
BEPC :	Brevet d'Etudes du Premier Cycle
CAP :	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CI :	Cellule Informatique
CIOR :	Cadre institutionnel, Organisation et Ressources Humaines
DAEP :	Direction de l'Approvisionnement en Eau Potable
DAF :	Direction Administrative et Financière
DAO :	Dossier d'Appel d'Offre
DEA :	Diplôme d'Etudes Approfondies
DEP :	Direction des Etudes et de la Planification
DESS :	Diplôme d'Etudes Supérieures et de Spécialisation
DFVAF :	Direction de la Foresterie Villageoise et des Aménagements Fonciers
DGEF :	Direction Générale de l'Environnement et des Eaux et Forêts
DGH :	Direction Générale de l'Hydraulique
DGH/CI :	Direction Générale de l'Hydraulique/ Cellule Informatique
DGPE :	Direction Générale de la Protection de l'Environnement
DHA :	Direction de l'Hydraulique Agricole
DIRH :	Direction de l'Inventaire des Ressources Hydriques
DREEF :	Direction Régionale des Eaux et Forêts
DRH :	Direction Régionale de l'Hydraulique
DRHu :	Direction des Ressources Humaines
DTR :	Dossier de Termes de Références
DUT :	Diplôme Universitaire de Technologie
ENAM :	Ecole National d'Administration et de Magistrature
EPCD :	Etablissement public communal pour le développement
ETSHER :	Ecole des Techniciens Supérieurs de l'Hydraulique et de l'Equipement Rural
FEER :	Fonds de l'Eau et de l'Equipement Rural
FICOM :	Fonds d'investissement des communes
FODECOM :	Fonds de développement des communes
FUGN :	Fédération des unions de groupements Naam
GIRE :	Gestion Intégrée des Ressources en Eau
GR :	Génie Rural
HA :	Hydraulique Agricole
HA :	Hydro-agricole
IDR :	Institut du Développement Rural
INERA :	Institut National d'Etudes et de Recherche Agricole
IRH :	Inventaire des Ressources Hydriques
MEE :	Ministère de l'Environnement et de l'Eau
MNT :	Modèle Numérique de Terrain
MOB/DDR :	Maîtrise d'Ouvrage de Bagré/ Département du Développement Rural
ODE :	Office de Développement des Eglises
ONAC :	Office National du Commerce Extérieur
ONBAH :	Office National des Barrages et Aménagements Hydro-agricoles
ONEA :	Office National de l'Eau et de l'Assainissement
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
ONPF :	Office National des Puits et Forages
PEEN :	Programme Eau et Environnement du Nord
PNGT :	Programme National de Gestion des Terroirs
RAV :	Responsable administratif villageois
SCOOBAM :	Société des coopératives du lac Bam
SEP :	Service des Etudes et de la Planification
SIG :	Système d'Information Géographique
SIRH :	Service d'Inventaire des Ressources Hydriques
SO :	Sans Opinion
SP/ CONAGESE :	Secrétariat Permanent du CONSEIL NATIONAL de GESTION de l'Environnement
SPEE :	Service provincial de l'Environnement et des Eaux et Forêts.
UMEC :	Unité MECanique

## Synthèse des besoins de formation et des facteurs de déploiement

### 1. Les besoins de formation exprimés par les agents enquêtés

#### Besoins en formation générale

Suivi et contrôle des travaux et ouvrages hydrauliques  
 Aménagement  
 Assainissement  
 Techniques de mobilisation  
 Gestion intégrée des ressources en eau  
 Elaboration de fiche de projet  
 Hydraulique agricole  
 Information, Education communication  
 Interprétation de prises de vue aérienne  
 Analyse de l'eau  
 Electromécanique  
 Hydrologie

	Domaines		
	Suivi et contrôle	Techniques de mobilisation de la ressource	Aménagement
Thèmes de formation	- Travaux et chantiers - Maintenance des ouvrages et équipements - Gestion des systèmes d'AEP - Analyse des ouvrages	- Implantation et réalisation des ouvrages - Conception, installation et maintenance des plaques solaires - Conception et dimensionnement des ouvrages - Dimensionnement des réseaux - Gestion et valorisation des plans d'eau	- Techniques d'irrigation - Gestion des périmètres irrigués - Conservation des eaux et des sols - Des bas fonds

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

Au niveau de l'environnement, il ressort que les besoins de formation sont focalisés sur l'assainissement 40% et l'aménagement 37 %.

	Domaines	
	Assainissement	Aménagement
Thèmes de formation	- Assainissement et hygiène de l'eau - Pollution des eaux de surface - Traitement des eaux usées	- Techniques d'irrigation - Protection des berges - Conservation des eaux et des sols - Des bas fonds - Défense et restauration des sols - Conception des projets d'espaces verts de l'environnement

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

Demande de formation en informatique générale				
	Eau	Environnement	Directions rattachées	Total
Nombre de personnes	33	4	8	45

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

#### Thèmes de formation spécifique

Informatique : logiciels ou programmes	Nombre de demande
SIG	15
Dimensionnement des réseaux	6
Arc-view	2
Calcul de stabilité et béton armé	1
Auto Cad : Dessin	1
Construction des modèles numériques de terrain (MNT)	1
Interprétation des images satellites et analyses diachroniques	2
Grapher-Surfer	1
Planification : gestion des projets	2
<b>Total</b>	<b>31</b>

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

Domaine de formation	Secteur de l'Eau	Secteur de l'Environnement	Directions rattachées	Total
Management	41	3	15	59
Anglais	4			4
Documentation	3	1		4
Etude d'impacts			3	3
Méthode d'enquête	2	1		3
Rédaction administrative	3			3
Décentralisation et développement local		1	1	2
Sténographie	2			2
Socioéconomie de l'environnement			1	1
Socioéconomie de l'hydraulique			1	1
Sociologie du paysage		1		1
Sociologie rurale			1	1
Stratégies de développement		1		1
Transit	1			1
<b>Total des demandes</b>	<b>56</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>86</b>

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

	<b>Management</b>
Thèmes de formation	Gestion
	Gestion de projet
	Comptabilité et gestion
	Gestion des contrats et marchés publics
	Gestion des ressources humaines
	Gestion du patrimoine
	Gestion prévisionnelle de la formation
	Planification
	Organisation administrative
	Communication d'entreprise
	Connaissance juridique de l'administration
	Elaboration des programmes
	Etude de marché
	Planification et suivi évaluation des activités

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

## 2. Récapitulatif des réponses aux questions sur le déploiement et l'efficience des ressources humaines.

### Les Facteurs de déploiement des ressources humaines

#### Avis des responsables sur les chevauchements de compétences

- 17,4% sont sans opinion sur la question.
- 69,6% estiment qu'il n'y a pas de chevauchements entre les services;
- 65,2% estiment qu'il n'y a pas de chevauchements entre les agents;
- 13% estiment qu'il y a des chevauchements entre les services ;
- 17,4% estiment qu'il y a des chevauchements entre les agents

#### Avis des agents sur les chevauchements de compétences

- Peu d'agents se sont abstenus de donner leur opinion, ils sont moins de 1% ;
- 73% estiment qu'il n'y a pas de chevauchement entre les services ;
- 87,5% estiment également qu'il n'y a pas de chevauchement entre les agents
- 26,3% estiment qu'il y a des chevauchements entre services
- 11,8% estiment qu'il y a des chevauchements entre agents

#### Avis des responsables sur la définition des rôles et des responsabilités

- 4,4% n'ont pas d'opinion sur la question
- 73,9% estiment que la définition des responsabilités et des rôles est claire ;
- 21,7% estiment que la définition n'est pas claire

#### Avis des agents sur la répartition des tâches ou des responsabilités

- 9% sont sans opinion
- 11% estiment que la répartition est bonne
- 80% la jugent mauvaise

#### Avis des agents sur la répartition des tâches

- 20% sont sans opinion alors qu'ils n'étaient que de 9%
- 2,6% estiment que la répartition des tâches est mauvaise
- 5,8% estiment que la répartition des tâches est médiocre
- 38,7% estiment que la répartition des tâches est bonne

#### Avis des agents sur la répartition des responsabilités

- 32,9% sont sans opinion alors qu'ils n'étaient que de 9%
- 1,3% estiment que la répartition des responsabilités est mauvaise
- 3,9% estiment que la répartition des responsabilités est médiocre
- 27,7% estiment que la répartition des responsabilités est bonne
- 30,3% estiment que la répartition des responsabilités est juste correcte

#### Avis des agents sur l'organisation du travail au niveau des services

- 6,6% sont sans opinion
- 52,3% pensent que le planning de travail n'est pas bien organisé.
- 41,1% estiment que le planning du travail est bien organisé

#### Efficiences des agents et des services

#### Avis des responsables sur la maîtrise des agents dans l'accomplissement de leurs tâches

- 21,7% sont sans opinion
- 61% estiment que les agents savent exécuter leurs tâches.
- 17,3% estiment qu'ils ne savent pas exécuter leurs tâches.

#### Avis des responsables sur la nouveauté des tâches pour les agents

- 7,4% sont sans opinion
- 70,6% estiment que les tâches ne sont pas nouvelles pour les agents
- 22% par contre estiment que les tâches sont nouvelles

#### Avis des responsables du caractère complexe ou routinier des tâches pour les agents

- 17,4% sont sans opinion
- 8,7% estiment que les tâches ne sont pas complexes ou routinières
- 73,9% pensent qu'elles sont à la fois complexes ou routinières.

#### Réponses des responsables sur l'existence de guides ou de références

- 4,3% sont sans opinion
- 34,7% estiment qu'il existe des guides ou des références pour l'exécution des tâches.
- 61% estiment qu'il n'en existe pas.

#### Avis des responsables sur l'existence de facteurs influant la dynamique des agents dans l'exécution des tâches

Existence de paramètres internes entravant			Mécontentement ou la baisse de moral			Baisse de performance		
Sans opinion	Non	Oui	Sans opinion	Non	Oui	Sans opinion	Non	Oui
8,7%	26,1%	65,2%	8,7%	26,1%	65,2%	4,4%	39,1%	56,5%

### Avis des responsables sur l'impact des activités extra professionnelles

- 8,6% sont sans opinion sur la question
- 69,5% estiment qu'il n'existe pas d'activités extra professionnelles entravant l'exécution des tâches.
- 21,7% estiment qu'il existe des activités extra professionnelles qui entravent l'exécution des tâches ;

### Avis des agents sur la dynamique de l'information dans les services

Circulation interne de l'information dans les services			Le niveau d'information dans les services			Niveau d'information sur les autres services		
Sans Opinion	Mauvais	Bonne	Sans Opinion	Mauvais	Bonne	Sans Opinion	Mauvais	Bonne
28%	12%	61%	25,8%	5,3%	68,9%	37,1%	29,8%	33,1%

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

### Appréciation du cadre et du contexte de travail par les agents

Conditions de travail			Situation matérielle			Adéquation de la logistique		
Sans Opinion	Mauvaises	Bonnes	Sans Opinion	Mauvaises	Bonnes	Sans Opinion	Inadéquates	Bonne
30,7%	30%	39,4%	34,7%	36%	29,4%	13%	60,9%	26,1%

### Avis sur l'existence de facteurs d'encouragement des agents

- 8,7% sont sans opinion
- 60,9% estiment qu'il n'existe pas de primes ni d'encouragements
- 30,4% affirment qu'il existe des primes ou des encouragements pour motiver les agents.



## Introduction

La présente étude s'inscrit dans le cadre des activités du programme GIRE. Elle vise à renforcer l'axe CIOR<sup>1</sup>, dans l'identification et l'évaluation des ressources humaines, organisationnelles et institutionnelles du secteur de l'eau<sup>2</sup>, d'évaluer et de positionner les acteurs de niveau 3 (collectivités locales : provinces et communes) et 4 (autres usagers : Bureaux d'études, associations et groupements, ONG, entreprises et services publics, consommateurs privés, le secteur informel etc.), de faire ressortir les relations entre le programme GIRE et le projet « Appui aux DRH ».

Le consultant s'est appuyé sur les documents préliminaires d'état des lieux du programme GIRE. Le fonds de travail a été principalement la base de données, qui lui a été fournie par une mission antérieure de consultation. Il a tant soit peu eu l'opportunité d'amender les questionnaires relatifs au niveau 3 et 4 et d'être impliqué dans l'administration d'un lot de questionnaires auprès de quelques-uns de ces niveaux.

Le travail de la présente mission a donc été essentiellement axé sur l'exploitation de ladite base de données.

## Le plan de sondage

Le rapport est essentiellement établi sur la base des données relatives aux enquêtes réalisées principalement au niveau du Ministère de l'Environnement et de l'Eau (MEE) et auprès d'autres catégories d'acteurs dans le secteur de l'eau.

Le tableau suivant donne la composition finale de chaque groupe.

Echantillon au niveau du MEE, cibles 1 et 2			Autres acteurs du secteur de l'eau	
Secteur	Direction ou service	Taille finale	Désignation	Taille finale
Eau	DEP	3	Provinces (cible 3)	10
	DGH	1	Communes (cible 3)	10
	DGH Cellule informatique	2	Bureau d'études (cible 4)	6
	DAEP	7	Entreprises (cible 4)	7
	DHA	6	ONG (cible 4)	5
	Les 10 DRH	73	Association ou groupement (cible 4)	2
	ONBAH	3	Services publics ou para-publics	2
	FEER	12		
	ONPF	4		
	MOB	7		
<i>Total Eau : 1</i>		<i>118</i>		
Environnement	DGEF	4		
	DGPE	1		
	DGEF/DVAF	3		
	DREEF – Centre	17		
	Direction de la pêche	5		
	SP/CONAGESE	5		
<i>Total Environnement : 2</i>		<i>35</i>		
<i>Ressources Humaines</i>	<i>DRHu</i>	<i>2</i>		
<b>Total (1+2 +DRHu)</b>		<b>155</b>	<b>Total</b>	<b>42</b>

<sup>1</sup> Cadre Institutionnel, Organisation et Ressources Humaines

<sup>2</sup> Il s'agit ici des groupes cibles de niveau 1 (les services du Ministère chargé de l'Environnement directement impliqués) et des groupes cibles de niveau 2 (les services du Ministère de l'Environnement et de l'Eau et des autres Ministères impliqués d'une manière ou d'une autre).

## Commentaires et observations sur la base de données

La base de données issue des enquêtes auprès d'agents du ministère comporte des insuffisances qui ont rendu son exploitation difficile. Au départ, nous avons formulé certaines observations tant sur le support que sur la méthode, mais il se trouvait que l'opération avait été déjà lancée. Néanmoins, nous les formulons dans le cadre du présent rapport pour permettre de comprendre certaines lacunes, dont se ressent le présent document.

A notre avis, les distorsions résident, entre autre, dans les points suivants :

- La terminologie employée dans le questionnaire aurait pu être définie et commentée aux enquêtés. Par exemple, quels sens, donne t-on aux termes attributions, fonctions, tâches, rôles, responsabilités, activités, poste ? Et il y a bien d'autres termes entre lesquels la nuance est assez ténue. La définition d'un glossaire indexé à l'enquête était un préalable à réaliser. L'enquêté n'est jamais vide. Il possède un ou plusieurs lexiques où il puise en fonction de ses motivations pour l'enquête.
- Par ailleurs, dans leur structure, les questionnaires comportent des questions qui se chevauchent, si bien qu'en fonction des réponses, il est par moment difficile de trancher.

En exemple : un rapprochement entre la question 2.2.1 sur l'organisation générale du service et la question 2.2.3 du questionnaire B, montre une absence de logique dans les réponses, telle que l'indiquent les deux tableaux ci-dessous.

### Réponse 2.2.1 : Appréciation de la répartition des tâches et des responsabilités

Répartition des responsabilités					Répartition des tâches						
Bon	juste correcte	médiocre	mauvais	SO (Sans Objet)	Total	Bon	juste correcte	médiocre	mauvais	SO (Sans Objet)	Total
43	47	6	2			60	48	9	4		
<b>Oui = 90</b> (bon + juste correcte)		<b>Non 8</b> (médiocre + mauvais)		51	149	<b>Oui = 108</b> (bon + juste correcte)		<b>non = 13</b> (médiocre + mauvais)		30	151
60,4%		5,4%		34,2		69,7		8,4		20	

### Réponses 2.2.3 Appréciation de la répartition des tâches ou des responsabilités

<b>Oui = 17</b>	<b>Non = 121</b>	<b>SO<sup>3</sup> = 13</b>
11,0	80,0	9,0

- L'administration du questionnaire n'a pas apparemment été suivie, en ce sens que les enquêtés n'ont pas été assistés pour la compréhension du questionnaire. La fiche d'exemple et les notes jointes pour quelques-unes des questions semblent insuffisantes ;
- La structure de la base de données n'est pas en adéquation avec les catégories d'informations données par les réponses. Plusieurs champs renferment des informations qu'il fallait dissocier afin de permettre l'accessibilité de la base de données. Il y a également, les non-réponses, c'est-à-dire que des enquêtés par omission, par négligence ou par ignorance n'ont fourni aucune information sur certaines questions.
- Pour la saisie, il semble avoir manqué du temps pour un tri ou une correction préalable des fiches. A quoi s'ajoute le fait qu'après la saisie une vérification minutieuse semble n'avoir pas été faite. Il aurait fallu pour une exploitabilité de la base de données,

<sup>3</sup> Sans Objet

procéder à un toilettage consistant à mettre de côté les fiches comportant des réponses très incomplètes, incohérentes ou inintelligibles. Et dans ce cas, la base aurait été vidée d'un nombre important de fiches qui fausseraient alors de manière significative le principe de l'échantillonnage. Au cas échéant, il fallait relancer chacun des enquêtés pour des précisions des informations fournies. C'était bien possible, si l'on comptait avec le temps.

Le dépouillement informatique s'est donc avéré impossible pour les champs textes et mémos. La grande lacune des champs textes ou mémos réside dans le fait que les réponses d'un enquêté à l'autre sont souvent incohérentes. Seules les données relatives aux champs logiques (oui/non) ou dates (j/m/a), pouvaient être obtenus par des requêtes, mais il était quasi impossible de les indexer efficacement à un champ texte.

Face à ces constats, le consultant a pensé dans un premier temps procéder à une restructuration de la base de données. Pour ce faire, il fallait inévitablement procéder à un pré-dépouillement manuel pour une mise en évidence de nouveaux champs (catégorisation des informations). Mais au bout du compte deux écueils se présentaient :

- le temps nécessaire au pré-dépouillement manuel et à la re-saisie des données dans la nouvelle base restructurée ;
- le traitement à apporter aux incohérences qui seront observées sur certaines fiches.

En concertation avec le responsable de l'axe CIOR, nous avons finalement opté pour un dépouillement manuel. Néanmoins, les réponses sont telles que l'analyse se révèle par moment impossible ou aléatoire. Par exemple, les DRH de la Boucle du Mouhoun et du Sud Ouest se retrouvent sans Ingénieur en leur sein. Pourtant, actuellement l'on sait que dans toutes les DRH, il y a au minimum un ingénieur.

Nous espérons néanmoins par la méthode développée, nous rapprocher tant soit peu, des résultats escomptés.

Le résultat attendu portait sur la production d'un rapport de synthèse sur les ressources humaines du cadre de gestion des ressources en eau devant comprendre les points suivants :

- une information sur les activités de projet "Appui institutionnel", notamment sur l'identification des points d'intérêts communs au Programme GIRE et à l'«Appui institutionnel aux DRH »
- une typologie des agents enquêtés,
- une liste des thèmes de formation prioritaires,
- une analyse de la capacité de l'administration dans le déploiement des ressources humaines.

## 1. Le projet d'appui institutionnel aux DRH

### 1.1 Présentation du projet

Le projet phase pilote d'Appui Institutionnel a commencé précisément en début octobre 1999. Il est prévu pour une durée de 3 ans 3 mois, il prend donc fin en décembre 2002.

L'objectif fondamental du projet vise l'amélioration du fonctionnement des DRH : **Rendre les DRH plus fonctionnels**. L'atteinte de cet objectif implique l'accroissement des activités en diversité et en volume, dans le temps et dans l'espace, mais également un renforcement des capacités des agents.

A cet effet, le document de projet préconise cinq niveaux d'intervention :

1. L'équipement en matériel (logistique et bureautique) et l'amélioration du cadre de travail (réfection des locaux) ;
2. L'augmentation de l'effectif du personnel par l'embauche de contractuel (chauffeur notamment) sur les fonds du projet et par l'affectation de techniciens par le ministère.
3. La dotation d'un budget de fonctionnement (possibilité de prise en charge pour les missions de terrain) ;
4. L'assistance technique ;
5. La formation (élargie à tous les DRH).

Il faut noter que les 4 premiers points portent exclusivement sur les DRH du Centre Nord (Kaya) et du Sahel (Dori), tandis le volet formation s'étend à toutes les 10 DRH.

La mise en œuvre du projet appui institutionnel est assurée conjointement par le DGH, chef de projet et le bureau d'études Danois NIRAS qui a déployé deux consultants dont un expatrié danois (chef de projet homologue du DGH ou conseiller technique principal), un consultant burkinabé.

La mission d'appui assurée par les deux consultants NIRAS n'est pas permanente. Elle consiste en des séjours ponctuels. Dans l'ensemble, chaque consultant dispose de 3 mois d'intervention par an, soit environ 1 semaine par mois pour les deux DRH, toutes activités confondues. Par ailleurs, la mission n'a pas de local propre à usage de bureaux.

### 1.2 Le niveau d'avancement du projet

#### 1.2.1 *Les activités non permanentes*

- L'équipement en matériel prévu au niveau de la logistique et de la bureautique est réalisé.
- L'amélioration du cadre de travail par la réfection des locaux est aujourd'hui effective.
- L'augmentation de l'effectif du personnel par l'embauche de contractuels (chauffeurs notamment) sur les fonds du projet a été fait. Quant à l'affectation de techniciens par le ministère, cela a été fait. Mais l'agent prévu pour la DRH de Kaya n'a jamais rejoint son poste.

- La dotation d'un budget de fonctionnement (possibilité de prise en charge pour les missions de terrain) est effective. Les deux DRH procèdent tous les 6 mois à des appels de fonds auprès de l'ambassade.

### 1.2.2 L'assistance technique

Jusque là, après 17 mois d'intervention, les activités développées et à poursuivre sont entre autres les suivantes :

Volets et activités	Niveau d'exécution
1. Diagnostic physique : Matériel, logistique, locaux	Déjà fait. A améliorer
2. Renforcement de la capacité opérationnelle : Connaissance et maîtrise des attributions - Analyse des postes - Elaboration de cadre logique de fonctionnement normal et optimum - Elaboration des programmes d'activités annuels - Elaboration de stratégie d'exécution des programmes d'activités - Facteurs de motivation	En cours
3. Diagnostic et renforcement de la dynamique fonctionnel - Niveau de maîtrise de l'outil informatique et besoin de formation - Système de gestion et tenue de la comptabilité - Niveau d'organisation et de communication interne	En cours
4. Renforcement de la capacité de conduite des activités : méthodes et outils - Appui au management général - Appui à la gestion comptable - Appui à l'amélioration du système d'inventaire - Appui au niveau d'organisation et de communication externe - Appui à l'amélioration du partenariat - Appui à l'animation des populations - Appui à l'identification et traitement des demandes des populations : idées de projets, élaboration de fiches de projets et recherche de financement - Appui à la promotion des activités et initiatives des populations : appui conseil de la DRH - Appui au suivi des activités de mise en valeur de l'eau - Appui à l'approche des comités de points d'eau, réparateurs. - Méthodes d'enquêtes - Etude et conseils sur dossiers spécifiques : élaboration des rapports	Amorcé mais dynamique non encore efficace
5. Formation - Identification des besoins de formations - Exécution des formations - Valorisation des formations reçues et dispensées	En cours
6. Activités induites - Concertation avec la DGH - Concertation avec l'Ambassade - Concertation avec les projets danois - Conception et rédaction - Prospection et coordination	Permanent

Il faut noter que dans le cadre de la concertation avec les projets danois, la mission d'assistance a sollicité la réflexion sur le lien opérationnel entre le projet et le programme GIRE. Il est un programme de réforme du secteur de l'eau à partir duquel l'architecture et la dynamique future de ce secteur et les missions des DRH vont certainement être modifiées. Par conséquent, l'approche vers la GIRE s'inscrit dans une logique où le projet d'appui aux deux DRH peut être un moyen pour le programme GIRE de réaliser au mieux certaines

activités et surtout d'aboutir à une bonne définition de l'appui institutionnel aux DRH, dans le cadre d'une réforme.

L'assistance technique vise à apporter un ensemble de conseils, de méthodes et d'outils appropriés susceptibles de contribuer à une plus grande maîtrise dans l'exécution des activités. A ce titre donc, la mission d'appui a préconisé deux types d'exercices qui ont pour objectif d'aboutir à terme, à une plus grande efficacité des agents. Il s'agit notamment :

- ☞ De l'analyse des postes (point 2) ;
- ☞ Du diagnostic et renforcement de la dynamique fonctionnelle (point 3).

### *1.2.3 L'analyse des postes*

C'est une méthode qui a pour objectif principal **l'appropriation par les agents des missions** de la DRH et de chaque service et qui sont aussi celles des agents chargés de leur animation. Aucun travailleur, ne saurait prétendre à une quelconque efficacité ou efficience sans une appréhension correcte des termes de référence de sa mission.

☞ Les objectifs visés par l'analyse des postes :

- Amener l'agent à réaliser la place et le rôle de sa structure  
⇒ Compréhension des missions de la DRH
- Amener l'agent, notamment le responsable du poste à réaliser "ce pourquoi, il est là"  
⇒ Compréhension juste et précise de ses attributions
- Amener l'agent à réaliser et à cerner les exigences de son poste  
⇒ Formulation des activités à développer dans le cadre de chaque attribution  
⇒ Définition des moyens nécessaires à la réalisation des activités  
⇒ Définition des contraintes matérielles, humaines et administratives dans l'exécution des activités.

☞ Les résultats opérationnels attendus sont :

- Découverte de la pertinence des attributions : compréhension ;
- Découverte de la charge de travail;
- Identification des besoins de formation ;
- Elaboration et appropriation d'outils de travail appropriés (programme d'activité, tableau de bord);
- Elaboration de méthodes appropriées : changement de procédures ;
- Changement de comportement.

☞ Les deux étapes opérationnelles sont :

#### 1. Elaboration d'un cadre logique de fonctionnement normal

Celle-ci permet d'appréhender la mission dont on a la charge et les exigences du poste qu'on occupe. De fait, c'est un exercice où l'on demande à chaque agent **de se définir son poste tel qu'il devrait fonctionner normalement.**

Fini, le cadre logique de fonctionnement normal se présente comme suit :

Attributions	Activités inhérentes	Moyens nécessaires	Contraintes
Attributions : liste	- A1 - A2 - A3 Liste par attribution	1. Personnel 2. Dispositions administratives 3. Logistique 4. Bureautique 5. Equipements spécifiques 6. Autres équipements	1. Personnel 2. Dispositions administratives 3. Logistique 4. Bureautique 5. Equipements spécifiques 6. Autres équipements 7. Compétences

2. Elaboration d'un cadre logique de fonctionnement optimum.

L'élaboration de cadre permet, au regard des exigences et des contraintes matérielles objectives qui se posent (manque de moyens matériels et techniques ou absence de savoir-faire), de redimensionner les activités.

Fini, le cadre logique de fonctionnement normal se présente suit :

Attributions	Objectifs stratégiques à moyen terme (3 à 5ans)	Activités faisables en fonction des moyens et savoir-faire disponibles	Types de résultats visés	Indicateurs	Hypothèses de Réalisation
X		A			
		B			
		C			
		D			
Y		E			
		F			
		G			
		H			

#### 1.2.4 Le diagnostic et le renforcement du fonctionnement

A cet effet, la mission a proposé et réalisé en concertation avec chacune des DRH, un atelier de bilan – programmation.

☞ Les objectifs globaux visés:

- Le test d'un principe de colloque interne, la DRH dans son entièreté (personnel d'appui non-compris), se donne un temps pour faire **un examen complet de son fonctionnement annuel**. Cependant, compte tenu du fait que les deux DRH avaient déjà rédigé leur rapport d'activité 2000 et élaboré leur programmation 2001, **le principe directeur résidait dans la réalisation de l'exercice et l'acquisition d'une méthode** ;
- L'avancement plus significatif de l'exercice d'analyse de poste
- La définition d'un cadre pratique d'intervention de la mission d'appui.

☞ Les objectifs spécifiques ont été :

- ◆ L'auto évaluation de l'exercice 2000 écoulé ;
- ◆ La programmation des activités de l'exercice 2001 entamé ;
- ◆ Identification et analyse des difficultés : recherche de solutions appropriées ;

- ◆ Finalisation de l'analyse des postes
- ◆ Identification des besoins de formation ou d'assistance technique ;
- ◆ Présentation et restitution par la mission d'appui des différents constats et résultats d'enquêtes fait sur le niveau d'organisation et de communication.
- ◆ Faire le bilan de l'intervention de la mission d'appui et élaborer un cahier de charges à la mission d'appui pour l'exercice 2001.

### ***1.2.5 L'analyse des difficultés***

Dans l'ensemble, les deux DRH sont confrontées à quatre types de difficultés. Il y a :

- Les difficultés liées à des paramètres extérieurs qui sont relatives à la dynamique de partenariat, à la mise en œuvre de la politique nationale et à l'appui conseil que les DRH doivent apporter à tous les acteurs impliqués.
- Les difficultés liées aux outils, méthodes et équipements. Il s'agit à ce niveau de l'ensemble des intrants et des conditions nécessaires à la bonne exécution du travail.
- Les difficultés liées au niveau d'organisation et de communication interne à la DRH
- Les difficultés liées à l'exécution des activités relatives au niveau de maîtrise technique des agents.

Il ressort que le fonctionnement des DRH est plus entravé par les paramètres extérieurs et aux outils, méthodes et équipements. Les tableaux d'analyse ci-après donnent un récapitulatif des difficultés identifiées.



## Tableaux d'analyse des difficultés

Difficultés liées à des paramètres extérieurs				
Désignation	Impacts	Causes	Solutions	Mise en oeuvre
1. Non-information par les partenaires des modifications en temps opportun	- Impossibilité de réajuster à temps le programme d'activité - Mauvaise coordination de l'intervention des partenaires	- non maîtrise par les partenaires, de leur propre programme	- Les partenaires doivent murir leur programme avant de nous les communiquer (concertation peut les sensibiliser à cela)	
2. Non-aboutissement des fiches de projets élaborés	- Incapacité à satisfaire les besoins essentiels en matière d'eau		- Rechercher des causes auprès des bailleurs de fonds et de la DGH	
3. Réalisation anarchique de certains intervenants ou non-planification des activités hydrauliques des partenaires	- Réalisation d'ouvrages non conformes aux normes requises - Incapacité à disposer d'une liste d'ouvrages qui traduit la réalité de la région afin de définir le taux de couverture en ouvrages hydrauliques - Non maîtrise des activités des partenaires - Répartition inadéquate des ouvrages - Prise en compte insuffisante des orientations nationales en matière d'eau - Perturbation de la programmation DRH	- Absence de textes réglementant la réalisation des ouvrages hydrauliques - Absence de mesures pouvant dissuader les intervenants dans de telles pratiques	- Renforcement de la sensibilisation - Prise de mesures dissuasives - Prise de textes en la matière	
4. Procédure inappropriée pour la mise à jour des pièces des véhicules	- Blocage éventuel des activités - perte de temps	- Incohérence de l'administration	- Révision des procédures et des textes administratifs	
5. Insuffisances de moyens financiers pour le suivi des ouvrages, la programmation optimale, les indemnités (caisse, tournées, etc.)				
6. Blocage ou hésitation dans la proposition de dispositions relatives à l'entretien et à la maintenance des barrages <sup>4</sup>	- non valorisation des investissements - dégradation accélérée des ouvrages	- Absence de textes et de dispositions relatifs à l'entretien et à la maintenance des barrages	- Mettre en place un comité de gestion et élaboration de textes	
7. Perturbation liées à la non réalisation de certaines activités <sup>5</sup>	- Impossibilité d'élaborer un chronogramme précis d'activités	- Manque de rigueur dans les programmes d'activités des partenaires - Mauvaise planification de leur activité par les partenaires	- Programmation des activités par les partenaires en fonction des moyens sûrs dont ils disposent	
8. Non prise en compte adéquate des avis de la DRH par les partenaires	- Ouvrages mal exécutés - Gonflement du coût d'exécution des ouvrages	- volonté manifeste de se soustraire à la réglementation	- Renforcer l'animation et la sensibilisation - Elaboration des textes permettant à la DRH de prendre des mesures adéquates	

<sup>4</sup> Formulation initiale : Absence de textes et de dispositions relatifs à l'entretien et à la maintenance des barrages

<sup>5</sup> Formulation initiale : Manque de rigueur dans les programmes d'activités des partenaires

<b>Difficultés liées à des paramètres extérieurs</b>				
<b>9.</b> Non-implication de la DRH à toutes les étapes de réalisation des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise réalisation de certains ouvrages</li> <li>- Impossibilité de collecter les données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté de se soustraire au contrôle</li> <li>- Ignorance de la procédure</li> <li>- Non maîtrise de leur programmation (instruction pressante du bailleur)</li> <li>- Lourdeur et contraintes administratives</li> </ul>	- Renforcer la sensibilisation	
<b>10.</b> Non-respect du calendrier par les entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perturbation de la programmation des services de la DRH</li> <li>- Perte de temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inapplication des clauses de pénalités</li> <li>- Organisation déficiente</li> </ul>	- Sensibilisation pour une application des clauses	
<b>11.</b> Non-transmission des clauses techniques et administratives de certains marchés par les projets.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitation de l'action de la DRH dans l'application des clauses et dans son appui conseil.</li> <li>- Impossibilité pour la DRH de constituer une mémoire des caractéristiques techniques et économiques de l'exécution des ouvrages.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité de transmettre les données non perçues par les partenaires</li> <li>- Absence de méthodes de collecte des données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibiliser les partenaires sur l'importance de la transmission des données</li> <li>- Elaborer une procédure de collecte des données</li> </ul>	
<b>12.</b> Invitation incongrue de la DRH aux activités de certains partenaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perturbation de la programmation des services de la DRH</li> <li>- Limitation de l'action de la DRH dans son appui conseil</li> <li>- Ternissement de l'image de la DRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise organisation de certains partenaires</li> <li>- Méconnaissance des contraintes de la DRH</li> </ul>	- Renforcement de la sensibilisation sur le rôle et les contraintes de la DRH	
<b>13.</b> Non-fourniture des références techniques des ouvrages par les maîtres d'ouvrages	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impossibilité pour la DRH d'actualiser la base de données sur les références techniques et économiques des ouvrages</li> <li>- Capacité d'intervention ultérieure réduite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méconnaissance du rôle de la DRH</li> <li>- Rétention des données par les entreprises</li> <li>- Problèmes d'identification et de rencontre de certains maîtres d'ouvrages</li> <li>- Méconnaissance de l'importance des références techniques</li> <li>- Inapplication des clauses du contrat</li> </ul>	- Sensibilisation des maîtres d'ouvrages et des entreprises sur le rôle et l'importance des données	

<b>Difficultés liées aux outils et méthodes de travail ou à l'équipement</b>				
<b>Désignation</b>	<b>Impacts</b>	<b>Causes</b>	<b>Solutions</b>	<b>Mise en oeuvre</b>
1. Méconnaissance ou manque de maîtrise dans la conception d'outils ou supports de travail (tableau de bord, fiches d'enquêtes).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvais suivi des activités programmées</li> <li>- Utilisation non rationnelle du temps et des moyens</li> <li>- Contre performance dans l'exécution du programme d'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de connaissance sur les techniques d'élaboration des tableaux de bord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation en conception et mise en oeuvre d'outils de management</li> </ul>	
2. Non maîtrise des techniques de programmation ou de planification quotidienne des tâches	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacité ou insuffisances dans l'élaboration de programmes cohérents</li> <li>- Retard dans l'exécution des tâches</li> <li>- Perturbation de l'organisation de la DRH</li> <li>- Augmentation de la pression de travail</li> <li>- Détérioration de l'ambiance</li> <li>- Perte de qualité dans le travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances insuffisantes des techniques de programmation</li> <li>- Manque de méthodes appropriées pour l'organisation de l'exécution des tâches</li> <li>- Recours insuffisant de l'appui des collègues et du DRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation en techniques de programmation</li> <li>- Formation sur l'organisation du travail</li> <li>- Sollicitation appropriée des collègues</li> </ul>	
3. Insuffisance d'ordinateurs et de logiciels appropriés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitation de l'accessibilité à l'outil informatique</li> <li>- Idem "<i>manque de maîtrise de l'outil informatique</i>"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de moyens financiers pour l'acquisition d'ordinateurs et de logiciels</li> <li>- Non aboutissement des fiches de projet intégrant le volet informatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulation de nouvelles fiches de projet</li> <li>- Rechercher et contacter de nouveaux partenaires</li> <li>- Relancer les fiches de projet déjà soumises à une recherche de financement</li> </ul>	
4. Méthode inappropriée de traitement et d'archivage des documents sur l'ordinateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de temps</li> <li>- Perte de documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non maîtrise de la gestion des fichiers</li> <li>- Manque d'organisation individuelle dans la gestion des documents</li> <li>- Manque de discipline dans l'utilisation des ordinateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation dans la gestion des fichiers</li> <li>- Réduire le recours aux disquettes</li> </ul>	
5. Manque de documents de références pour la tenue de la comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitements et imputation des pièces comptables imprécis</li> <li>- Impossibilité de sortir des états mensuels</li> <li>- Etats et bilans imprécis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'un plan comptable approprié</li> <li>- Absence d'un cahier de procédure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation</li> <li>- Elaboration de plans et de cahiers de procédures</li> </ul>	

<b>Difficultés liées à l'exécution des activités</b>				
<b>Désignation</b>	<b>Impacts</b>	<b>Causes</b>	<b>Solutions</b>	<b>Mise en oeuvre</b>
1. Tenue inadéquate de la comptabilité <sup>6</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacité à ressortir de manière précise la situation financière globale des différents projets</li> <li>- Mauvaise tenue et mauvais traitement des pièces comptables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de connaissance en comptabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation en comptabilité</li> </ul>	
2. Réalisation non appropriée de certaines opérations ou activités récurrentes <sup>7</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrave ou ajournement de certaines missions</li> <li>- Imprécision et lenteur dans l'exécution de certaines opérations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de manuel de procédure</li> <li>- Absence ou manque de dispositions administratives en la matière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche et vérification de l'existence de dispositions administratives</li> </ul>	
3. Insuffisance dans la mise en pratique des instructions relatives à la politique nationale de l'eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ternissement de l'image</li> <li>- Limitation de l'impact de la DRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méconnaissance des attributions de la DRH</li> <li>- Interprétation inadéquate des instructions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commentaires périodiques des attributions et missions de la DRH</li> <li>- Recherche permanente d'informations</li> </ul>	

<b>Difficultés liées au niveau d'organisation et de communication interne</b>				
<b>Désignation</b>	<b>Impacts</b>	<b>Causes</b>	<b>Solutions</b>	<b>Mise en oeuvre</b>
1. Non disponibilité des données en temps opportun pour l'actualisation de la base de données SIRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacité d'actualiser la base de données</li> <li>- Une mauvaise programmation</li> <li>- Impossibilité de fournir aux partenaires des données fiables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manque de promptitude des partenaires à nous transmettre les données en leurs possessions</li> <li>- insuffisance d'initiative de relance des partenaires sur la question</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablissement de relations plus étroites avec chacun des partenaires</li> <li>- Insister sur la nécessité de transmission des données au niveau du cadre des partenaires</li> </ul>	
2. Blocage ou hésitation dans l'utilisation de la subvention Danida <sup>8</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impossibilité de financer certaines activités avec la subvention Danida</li> <li>- Démotivation des agents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de précision sur l'utilisation de la subvention Danida</li> <li>- Absence de manuels de procédures</li> <li>- Manque de clarté du document de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration d'un manuel de procédures</li> <li>- Concertation interne</li> </ul>	
3. Non prise en compte par les agents des avis et des observations formulées par le DRH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard dans l'exécution des activités</li> <li>- Détérioration de l'ambiance de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-expression des opinions</li> <li>- Non prise de notes au moment des échanges</li> <li>- Non-respect des instructions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exécution des instructions</li> <li>- Prise de notes pendant les échanges</li> <li>- Améliorer la procédure de communication pendant les échanges</li> </ul>	

<sup>6</sup> Formulation initiale : Manque de formation en comptabilité

<sup>7</sup> Formulation initiale : Absence de manuel de procédure

<sup>8</sup> Formulation initiale : Manque de précision sur l'utilisation de la subvention Danida

### 1.2.6 La formation

Elle concerne tous les 10 DRH. Le budget total est d'environ 40 millions. La démarche est la suivante :

- Identification des besoins de formation auprès des deux DRH (Kaya et Dori) et éventuellement auprès des 3 autres DRH bénéficiant d'un appui Danida.
- Recherche des formateurs
- Réalisation des formations

Il faut noter que particulièrement, en attendant les formations globales, les SAF des deux DRH vont bénéficier de formation particulière. Le choix d'un cabinet comptable, pour une assistance comptable est en cours.

En ce moment, la mission d'assistance technique est sur le point de boucler l'identification des besoins de formation. La procédure s'est basée sur l'exercice d'analyse des postes et d'analyse des difficultés. Le principe adopté a été d'indexer la demande de formation aux activités concrètes que les agents ont ou auront à réaliser.

Il ressort globalement que les thèmes de formation sollicités sont :

- l'informatique. Il est le besoin le plus partagé et le plus ressenti par tous les agents. Des termes de références, ont été déjà élaborés.
- Les techniques d'animation et de mise en réseau des partenaires ;
- Les techniques de coordination des activités des partenaires et de programmation des activités de la DRH.
- Complément de formations techniques de base pour quelques-uns des agents (3).

### 1.3 La problématique de l'appui institutionnel

- Le degré d'engagement des premiers responsables dans le processus

Sur ce point, l'appui institutionnel exige un plein engagement des premiers responsables (ici, la DGH et les DRH). Les responsables doivent donner la preuve qu'ils perçoivent bien la dynamique du changement qui doit s'opérer, que ce changement est voulu par eux. Un projet d'appui ne doit pas être classé au même niveau que les autres projets. Les responsables doivent réussir par leur comportement à convaincre leurs agents que si le changement doit commencer par eux, ils sont prêts à l'assumer par de multiples sacrifices.

- Les paramètres de motivation de chaque agent à tous les niveaux

Sur ce point, il est question du manque de motivation de certains agents. Les facteurs qui expliquent cette carence sont principalement :

- Bas salaires et faible taux de per diem pour les missions de terrain ;
- Le plan de carrière n'est pas stimulant ;
- La défiance vis à vis de l'administration : *les gens ne veulent pas le changement, les choses ne changeront jamais*. Disent certaines personnes.

- Les réglementations et les procédures administratives

La dynamique de changement que l'on veut promouvoir est en grande partie fonction des réglementations et des procédures administratives. Alors que ces éléments ne permettent

pas une opérationnalité efficiente, parce que inappropriées par leur complexité, leur lourdeur et par les lenteurs qu'elles engendrent.

- La perception de l'appui institutionnel par les agents

Elle repose sur la compréhension que les agents devraient avoir de l'appui institutionnel : *le principe du faire-faire, dans le sens d'aider à faire*. Il s'agit donc d'amener les agents à faire au mieux ce pour quoi ils sont en poste. De ce fait, il est impérieux de réussir à convaincre tout agent qu'avec les moyens matériels et financiers, l'assistance technique et les possibilités de formation mis à sa disposition, il devrait accroître le volume de ses activités et améliorer sa performance. Or, si l'assistance technique ne s'y prend pas bien, la dynamique peut s'inverser à un moment donné, et au pire des cas, déboucher sur une impasse.

## 2. Typologie des agents enquêtés

### 2.1 Catégorisation administrative et sectorielle

Catégories	Eau	Environnement	Total
A	55	16	71
B	40	19	59
C	14	0	14
D	2	0	2
E	1	0	1
Non précisé	8	0	8
Total	120	35	155

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

Quelle problématique a guidé la constitution de l'échantillon ? Etait-elle axée sur la place et le rôle des différentes catégories professionnelles, dans la mise en œuvre d'une politique de gestion intégrée des ressources en eau ? La prise en compte de ces aspects aurait permis de mieux apprécier l'importance qu'il faut accorder à chaque groupe. Du tableau ci-contre, il ressort que les agents des catégories D et E ont été très faiblement touchés (environ 2%) et ceux de la catégorie C pour 9%. Par contre les cadres A et B sont respectivement 45,8% et 38%. L'importance accordée aux cadres se justifie. Il y a cependant le risque dans le déploiement des ressources humaines, de minimiser la contribution des groupes supposés non-déterminants. Pourtant, leur capacité d'action peut influencer sur la bonne exécution d'un programme.

Par ailleurs, dans cette optique, il ressort que le secteur de l'environnement par rapport à celui de l'eau est dans une certaine mesure moins représenté (22,5% pour les deux catégories A et B prises en compte), pourtant le réseau d'agents de ce secteur est plus déployé sur le terrain que celui de l'Eau.

### 2.2 Typologie des agents enquêtés du secteur de l'Eau

Au niveau du Ministère chargée de l'Eau, et des services rattachés à ce Ministère, l'enquête a touché :

- Au niveau 1 : la DEP et la DGH (Cellule Informatique, DAEP, DHA) ;
- Au niveau 2 : les 10 DRH et les directions rattachées du Ministère chargé de l'Eau (FEER, MOB/ DDR, ONBAH et l'ONPF).
- DRHu<sup>9</sup>

#### 2.2.1 Répartition des agents selon la catégorie administrative

Catégories		A	B	C	D	E	Total
Nombre d'agents	Techniciens	47	32	11			90
	Autres	8	8	3	2	1	22
Total		55	40	14	2	1	112

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

On constate que les cadres supérieurs de l'eau de la catégorie A représentent 49%, alors que les cadres moyens (catégorie B) font 36%. Les agents de la catégorie C représentent 12,5% et les catégories D et E font ensemble 2,5%.

Il y a une prédominance des cadres supérieurs. Si l'échantillon touché est représentatif, cela permet d'affirmer que le secteur dispose d'un bon potentiel relatif à la conception ou à la conduite des travaux. Cependant, ordinairement dans les différents organismes ou institutions de ce type, il est rare que les cadres supérieurs atteignent les 50% de l'effectif. Généralement, ce sont les cadres moyens et agents d'appui (catégorie C, D et E), chargés de l'exécution qui constituent la plus grande masse.

<sup>9</sup> Bien que les agents de la DRHu, ne sont pas spécifiquement rattachés au secteur de l'Eau et au secteur de l'Environnement, nous avons opté de les compter avec les agents du secteur Eau, compte tenu que seulement 2 personnes y ont été touchées par l'enquête.

La question de la structuration du personnel, mérite d'être examinée en rapport avec la problématique de la gestion intégrée des ressources en eau. Quelle est l'importance de chaque niveau de compétences et de leur adéquation numérique dans le cadre de la mise en œuvre des politiques ? Si l'on peut convenir aisément de la nécessité de disposer de cadres, il est tout aussi nécessaire de s'aviser du rôle des agents des catégories inférieures (C, D et E) dans l'exécution des tâches.

### 2.2.2 Répartition des agents selon l'ancienneté dans l'administration

Catégorie	0 – 5ans	05 - 10ans	10 - 15 ans	15 - 20	20 -25	25 et +	Non exprimé	Total	Ancienneté (ans)	
									moyenne	Amplitude
A	2	11	11	9	12	4	6	55	16,8	1,8 à 29,3
B	8	4	9	10	2	2	5	40	12,3	2,4 à 28,6
C	6	3	1	1	0	0	3	14	6,1	2,7 à 17,8
D	0	0	0	1	0	1	0	2	21,5	13,9 à 29
E	0	0	0	0	1	0	0	1	23,5	
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>112</b>		

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

Par rapport à la moyenne du nombre d'années d'expérience dans l'administration, les agents de la catégorie C font exception, 6,1 ans contre une moyenne qui pourrait globalement se situer aux environs de 15 ans et plus. La faible moyenne au niveau de la catégorie C s'explique par le fait que 54% des agents enquêtés ont moins de 3 ans d'expérience.

En supposant une bonne représentativité de l'échantillon pour les catégories A et B pour lesquelles la moyenne d'ancienneté est respectivement de 16,8 ans et 12,3 ans on peut affirmer qu'il y a disponibilité de compétences éprouvées (capacité opérationnelle) étant donné que pour la catégorie A plus de 85% des agents ont plus de 5 années d'expérience ; et dans la catégorie B, ils représentent 71%.

Pour la catégorie A, en excluant les non-précisés (6), on constate que ceux qui sont dans la tranche médiane du tableau représentent 22,5%. Le groupe des plus jeunes (0 à 10 ans) représente 26,5%, alors que le groupe des plus anciens 43% (15 à 20) ; soit pratiquement le double des plus jeunes.

Cependant, il y a à relever que cet atout peut être grandement limité dans le cadre d'un déploiement du personnel, s'il se trouve qu'un certain nombre peut se situer non loin de l'âge de départ à la retraite. Il est assez aisé de cerner cet aspect, en considérant l'âge moyen d'entrée dans l'administration pour ces deux catégories et l'âge de la retraite. Dans cette démarche, à priori, on ne pourra pas dans les cinq ans à venir compter sur environ 10% des agents de la catégorie A (plus de 25 ans d'ancienneté).

Il est important de situer cette approche de l'ancienneté dans le cadre global de politique économique du pays. En effet, depuis 1991 avec l'adhésion au programme d'ajustement structurel proposé par les institutions de Bretton Woods<sup>10</sup>, le recrutement à la fonction publique a été pratiquement gelée. Le secteur de l'Eau et de l'Environnement en sont les plus touchés. De ce fait, on assiste à un vieillissement du personnel. Les données montrent bien une faible dynamique de relève, et ce notamment pour les cadres.

<sup>10</sup> Banque Mondiale et Fonds monétaire international



### 2.2.3 Répartition selon le diplôme ou la qualification

- Les agents, cadres supérieurs de l'Eau de la catégorie A

Les cadres A sont en majorité des ingénieurs 39, sur 47. Les agents auxiliaires des techniciens de cette catégorie sont au nombre de 8 dont :

Discipline	Ingénieurs	
	Nbre	Ancienneté moyenne
Génie rural	20	13,5
Hydrogéologues	3	21,5
Techniques de Forage	2	24
Géologie et mines	2	20
Agronomie	2	17,7
Hydraulicien	1	13,2
Hydrologue	1	21
Génie civil	1	21,9
Techniques de l'Hydraulique et de l'Environnement	1	16,4
Eau et Forêts	1	18,75
Topographie	1	20
Travaux Agricoles	1	13,5
Développement Rural	1	NP
Zooteknique	1	NP
Maîtrise des services de l'eau	1	9,5
Total	39	

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

2 diplômés du Cycle A ENAM, dont un en Economie et finance et l'autre en Administration Générale ;  
 - 1 Analyste programmeur en informatique ;  
 - 1 titulaire du DEA en Economie et finance ;  
 - 1 titulaire du DESS en Planification régionale et Aménagement du territoire ;  
 - 1 titulaire d'une Maîtrise en Sociologie ;  
 - 2 respectivement titulaires de la Maîtrise et du DEA n'ont pas précisé leur domaine de formation.

Au niveau des ingénieurs on constate une prédominance des GR, 51,2%. Ils ont une moyenne d'ancienneté de 13,5 ans. Le plus jeune du groupe à moins de 2 ans d'expérience et le plus ancien a plus de 29 ans d'expérience. 55% de ces GR touchés par l'enquête ont plus de 10 ans dans l'administration.

- Les agents, cadres moyens de l'Eau de la catégorie B

Agents techniques de la catégorie				
	Technicien supérieur	Termo Energéticien	Agent Technique de l'Eau	Bac D
Nombre	22	5	2	1

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

A ce niveau, les techniciens de l'Eau représentent 75% de l'effectif de la catégorie enquêtée. En majorité, ils sont titulaires du diplôme de Technicien supérieur en Hydraulique et Equipement Rural (55% de l'effectif du groupe). Ils ont une ancienneté moyenne de 14,5 ans. Les plus nombreux 68% du groupe ont entre 10 et 20 ans d'ancienneté. Tout comme dans le cas des cadres, la dynamique de relève est insuffisante. Les agents ayant moins de 10 ans d'expérience sont moins de 20%.

Les agents auxiliaires des techniciens de cette catégorie sont au nombre de 10 dont :

- 2 techniciens moyens, dont 1 en économie et 1 en informatique.
- 2 diplômés du cycle C de l'ENAM (15 ans d'ancienneté)
- 2 sont titulaires du DUT : un en Comptabilité et l'autre dont le domaine n'est pas précisé.
- 1 diplômé du cycle B de l'ENAM
- 1 Bac G1 en secrétariat
- 1 titulaire du CAP secrétariat
- 1 Programmeur en informatique

- Agents techniques de l'Eau de la catégorie C

Ils sont au nombre de 9 dont :

- 6 en hydraulique
- 2 en techniques de forage
- 1 en hydrologie, titulaire du BEPC

Hormis les deux techniciens de forage qui ont plus de 7 ans d'ancienneté, les 7 autres ont moins de 3 ans dans l'administration.

Les agents auxiliaires des techniciens de cette catégorie sont au nombre de 5 dont :

- 2 titulaires du CAP en comptabilité (8,2 et 17,8 d'ancienneté)
- 1 titulaire du CAP en sténo Dactylographie (11,9 ans d'ancienneté)
- 1 titulaire du BEPC
- 1 dont le profil n'est pas précisé.

Dans l'ensemble, l'échantillon n'a pas touché des agents de certains domaines importants pour le secteur de l'eau. Il s'agit des disciplines relatives à la planification, la gestion des ressources humaines, la gestion administrative et financière qui sont peu développées. Le personnel absorbé par ces disciplines représente moins de 9% du total de l'échantillon.

Il s'agit de :

- la communication,
- la sociologie
- l'informatique

Ces trois domaines de compétences sont aujourd'hui reconnus indispensables dans presque tous les corps de métiers techniques, notamment dans ceux axés sur le développement rural. La communication est nécessaire pour la diffusion et la mise en œuvre des textes de loi, des techniques et des activités. La sociologie est la discipline qui permet de cerner les paramètres du changement social et par conséquent de pouvoir formuler des méthodes adéquates pour la mise en œuvre des activités.

#### ***2.2.4 Répartition des agents enquêtés par direction ou service***

Au niveau du Ministère chargé de l'Eau, et des services rattachés à ce Ministère, l'enquête a touché :

- la DEP ;
- la DGH (Cellule Informatique, DAEP, DHA) ;
- les 10 DRH ;
- les directions rattachées du Ministère chargé de l'Eau (FEER, MOB/ DDR, ONBAH et l'ONPF).

La répartition des agents enquêtés par service ou direction est la suivante :

- Typologie des agents enquêtés au niveau de la DEP

Domaine	Qualification	Nombre
Cadres supérieurs	Ingénieur hydrogéologue	1
	Ingénieur Génie Rural	1
Cadre moyen de l'Eau	Agent Technique de l'Eau : Hydrologie	1
<b>Total DEP</b>		<b>3</b>

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

- Typologie des agents enquêtés au niveau de la DGH

Statut	Qualification	Nombre
Cadres supérieurs	Ingénieur Génie Rural	2
	Ingénieur de Forage	1
	Ingénieur Géologie et Mines	1
	Ingénieur Génie Civil	1
	Ingénieur Techniques de l'hydraulique et de l'Environnement	1
	Ingénieur (domaine non précisé)	2
Cadre moyen de l'Eau	Technicien supérieur Hydraulique et Equipement rural	4
Agent de l'Eau	Agent technique de l'eau : Hydraulique	1
Autres	DUT gestion - comptabilité	1
<b>Total</b>		<b>14</b>

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

- Typologie des agents enquêtés au niveau des DRH

Statut	Qualification	Nombre
Cadres supérieurs	Ingénieur hydrologue	1
	Ingénieur hydrogéologue	1
	Ingénieur hydraulicien	1
	Maîtrise service de l'eau	1
	Ingénieur Génie Rural	10
	Ingénieur de techniques de Forage	1
	Ingénieur (domaine non précisé)	4
	Cycle A ENAM (Economie et finance)	1
	Cycle A ENAM (Administration Générale)	1
Cadre moyen de l'Eau	Technicien supérieur en Hydraulique et Equipement rural	18
	Bac D, hydrologie	1
	Agent technique de l'Eau	1
	Technicien moyen en thermoénergie	5
Agent technique de l'Eau	Agent technique de l'eau, hydraulique	6
	Agent technique de l'eau, forage	2
	Agent technique hydrologie	1
Autres	Autres (comptabilité – secrétariat)	5
	Autres disciplines non précisées	2
	Catégorie (D et E)	3
	Non Précisé	8
<b>Total</b>		<b>73</b>

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

- Typologie des agents enquêtés au niveau des directions rattachées

Celles touchées par l'enquête (FEER, MOB, ONPF et ONBAH) ne disposent pas d'une grande variété de compétence.

Qualification	Nombre
Ingénieur Génie Rural	7
Ingénieur Géologie et mines	1
Ingénieur Agronomie	2
Ingénieur Génie civil	1
Ingénieur Techniques de l'Hydraulique et de l'Environnement	1
Eau et Forêts	1
Topographie	1
Travaux Agricoles	1
Développement Rural	1
Zootéchnique	1
Sociologie	1
Planification et aménagement	1
Informatique	1
DUT comptabilité	1
Technicien supérieur de l'hydraulique et de l'Équipement rural	1
<b>Total</b>	<b>22</b>

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

### 2.2.5 Répartition des tâches actuellement assumées selon la qualification

Sur la base des réponses fournies par rapport à la fonction principale assumée, la typologie se présente comme suit :

Qualification	Tâches assumées
Ingénieurs et techniciens supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecte et traitement des données</li> <li>- Suivi des activités des projets et des ONG</li> <li>- Etudes des dossiers techniques</li> <li>- Suivi et contrôle des travaux et des équipements</li> <li>- Appui conseil aux partenaires (Administrations, Collectivités, Intervenants dans le secteur de l'eau, Communautés)</li> <li>- Gestion des projets</li> <li>- Coordination des activités des directions ou des services</li> <li>- Gestion financière</li> <li>- Gestion des ressources humaines</li> <li>- Identifications des besoins et formulation de projets</li> </ul>
Techniciens moyens et agents techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecte et traitement des données</li> <li>- Suivi des activités des projets et des ONG</li> <li>- Appui conseil aux partenaires (Administrations, Collectivités, Intervenants dans le secteur de l'eau, Communautés)</li> </ul>

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

Globalement, il ressort que le personnel technique est commis aux tâches correspondant à son profil. Cependant, des ingénieurs et des techniciens supérieurs assumant des fonctions de responsabilités sont employés à des tâches administratives ou activités pour lesquelles leur formation de base ne fournit pas toutes les compétences. On peut citer entre autres, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la promotion de l'application des textes et législation en matière d'eau.

## 2.3 Typologie des agents enquêtés de l'environnement et des eaux et forêts

Au niveau du Ministère chargé de l'Environnement, les services touchés par l'enquête sont :

- la DGEF,
- la DGEF/ DFVAF,
- la DGEF/ Direction des Pêches
- DGPE,
- la DREEF du Centre,
- le SP/ CONAGESE.

### 2.3.1 Répartition des agents selon l'ancienneté dans l'administration

Catégorie	0 – 5ans	05 - 10ans	10 - 15 ans	15 - 20	20 -25	25 et +	Non exprimé	Total	Ancienneté (ans)	
									moyenne	Amplitude
A	3	2	6	5	0	0	0	16	11,9	4,2 à 19,5
B	0	3	1	4	3	1	7	19	17,4	5,5 à 34
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>35</b>		

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

### 2.3.2 Répartition selon le diplôme ou la qualification

Discipline	Ingénieur	Age moyen
Techniques Forestières	3	7,6
Eaux et Forêts	4	11
Halieutique	2	11
Halieutique et Planification régionale et Aménagement du territoire	1	12,8
Techniques du Développement Rural	2	17
Zootchnie et gestion de l'Environnement	1	4,3
<b>Total</b>	<b>13</b>	

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

De l'échantillon enquêté, les ingénieurs constituent 34,2%. Cependant, ils représentent 75% des agents de la catégorie A. Les autres qualifications à ce niveau se répartissent comme suit :

- 1 titulaire du DESS en Planification régionale et aménagement du territoire
- 1 titulaire d'un Master en foresterie
- 1 dont le niveau et le domaine de formation ne sont pas précisés.

Au niveau de la catégorie B, l'enquête a touché :

- 18 contrôleurs des eaux et forêts, de 18,5 ans d'ancienneté moyenne.
- 1 technicien supérieur halieute (5,5 ans d'ancienneté).

### 2.3.3 Répartition des agents enquêtés par service

Cat.	Niveau	Domaine	DGPE	DGEF	DGEF /DFVAF	DGEF /Pêches	DREEF Centre	SP/ CONAGESE	Total
A	Ingénieur	Eau et Forêts			1	1	1	1	4
		Halieute				1	1		2
		Halieute / Planification - Aménagement				1			1
		Techniques de Développement Rural		2					2
		Techniques forestières	1		1		1		3
		Zootchnie et Gestion de l'Environnement						1	1
	Master	Foresterie						1	1
	DESS	Planification - Aménagement						1	1
	Non précisé	Non précisé					1	1	
B	Contrôleurs			2	1	1	14		
	Technicien supérieur					1			
<b>Total</b>			<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>35</b>

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

Les agents recensés sont ceux des directions générales et centrales et de la seule DREEF du centre. Toute extrapolation au plan national paraît hasardeuse.

### 2.3.4 Répartition des tâches actuellement assumées selon la qualification

<b>Ingénieurs des Eaux et Forêts ou des Techniques forestières</b>	<b>Contrôleurs des eaux et forêts</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aménagement des pêcheries</li> <li>2. Gestion des statistiques : Suivi et collecte des données (évaluations)</li> <li>3. Conception, suivi et contrôle des actions en matière d'environnement et de pêche</li> <li>4. Appui des actions d'élevage</li> <li>5. Organisation des filières</li> <li>6. Formation des producteurs : appui technique aux collectivités locales et aux organisations paysannes</li> <li>7. Etudes et recherche développement</li> <li>8. Coordonner et suivre l'application de la politique du ministère en matière d'environnement</li> <li>9. Assurer la coordination et le contrôle de l'action des divisions sur le plan technique et administratif</li> <li>10. Appuyer le suivi des conventions environnementales (lutte contre la désertification)</li> <li>11. Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie nationale</li> <li>12. Conception des plans d'aménagement</li> <li>13. Mise au point et vulgarisation de techniques d'aménagement de paysages</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Appui à la formation, à l'animation et à la sensibilisation en vue d'une gestion des ressources naturelles par les populations</li> <li>2. Appui à la vulgarisation des techniques</li> <li>3. Centralisation des données du personnel</li> <li>4. Assurer des formations en techniques de conservation des produits (fumage, séchage sauvage etc.)</li> <li>5. Sensibilisation et organisation des acteurs des différentes filières</li> <li>6. Encadrement technique du personnel forestier</li> <li>7. Planification et suivi des activités forestières</li> <li>8. Mise en œuvre de la police forestière</li> <li>9. Gestion du personnel,</li> <li>10. Coordination et mise en œuvre des activités</li> <li>11. Aménagement et protection des aires, faunes, plans d'eau et sauvegarde de l'environnement</li> <li>12. Collecte et centralisation des données</li> </ol>

<b>Ingénieur halieute</b>	<b>Technicien supérieur halieute</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conception et suivi de la réglementation en matière de pêche et d'exploitation piscicole</li> <li>2. Organisation et suivi des activités de pêche, d'aquaculture, faune et forêts</li> <li>3. Formation des agents, des pêcheurs</li> <li>4. Suivi et élaboration de la production piscicole</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluation des stocks de poissons</li> <li>2. Collecte et traitement des statistiques de pêches</li> <li>3. Suivi de la qualité des eaux (qualité physique, chimique et biologique)</li> <li>4. Evaluation de l'impact des empoisonnements</li> <li>5. Recherche développement en matière de production piscicole</li> </ol>

### 3. Les besoins de formation exprimés par les agents enquêtés

Les besoins de formation exprimés par les agents couvrent une large palette. En principe, un besoin doit correspondre à un souci d'accroissement des performances et de la productivité individuelle ou collective.

Ils visent à permettre à l'agent :

- De réaliser au mieux les tâches qui lui sont dévolues, ce qui lui permet d'occuper de façon convenable l'emploi auquel il a été affecté ;
- De suivre l'évolution de sa carrière et l'environnement de son emploi afin de s'adapter aux évolutions technologiques dans son domaine.

#### 3.1 Besoins individuels de formation

Le besoin de formation est une préoccupation pour 82,5% des agents enquêtés. 17,5% ne se sont pas exprimés. Pour ceux qui y ont répondu, il est évident, que pour une majorité cela s'inscrit dans un souci d'amélioration de leurs performances et d'accroissement des compétences et aptitudes individuelles.

	Nombre de besoins en formation exprimés								Total
	0	1	2	3	4	5	7	8	
Nombre d'agents	27	30	39	34	15	8	1	1	155

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

Quelques-uns des besoins exprimés sont superflus ou incompréhensibles. Exemples :

- Estampillage des documents
- Devenir consultant ou expert
- Lobbying des décideurs

Dans l'ensemble, il ressort que les besoins de formations exprimés sont très diverses et variés. Des formulations initiales, 97 besoins ont été identifiés. Après re-formulation et catégorisation le nombre des types de besoins reste toujours élevé (61). Ils sont relatifs à la fois à des thèmes et à des domaines entiers de formation, tant généraux que spécifiques.

Nous avons établi une typologie des formations souhaitées et au regard de chaque formation, nous avons indiqué le nombre d'agents concernés.

#### 3.1.1 Besoins en formation générale

Domaines ou thèmes	Nombre de souhaits			
	Eau	Environnement	Directions rattachées	Total
Suivi et contrôle des travaux et ouvrages hydrauliques	27	1	2	30
Aménagement	9	13	1	23
Assainissement	1	14	0	15
Techniques de mobilisation	12	1	1	14
Gestion intégrée des ressources en eau	4	2	1	7
Elaboration de fiche de projet	4	0	0	4
Hydraulique agricole	2	0	2	4
Information, Education communication	1	1	2	4
Interprétation de prises de vue aérienne	3	0	1	4
Analyse de l'eau	2	1	0	3
Electromécanique	3	0	0	3
Hydrologie	3	0	0	3

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

Sachant que l'ensemble des agents techniciens de l'eau touchés par l'enquête sont au nombre de 90, on constate que pour les 5 premiers besoins de formation :

- 30% portent sur le suivi et le contrôle des travaux et des ouvrages
- 13% portent sur les techniques de mobilisation des ressources en eau

- 10% portent sur l'aménagement.
- 4% portent sur la gestion intégrée des ressources en eau
- 4% portent sur l'élaboration de fiches de projet.

Des besoins de formation formulés par les agents enquêtés, 3 thèmes comportent des sous thèmes. Il s'agit :

	Domaines		
	Suivi et contrôle	Techniques de mobilisation de la ressource	Aménagement
Thèmes de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travaux et chantiers</li> <li>- Maintenance des ouvrages et équipements</li> <li>- Gestion des systèmes d'AEP</li> <li>- Analyse des ouvrages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantation et réalisation des ouvrages</li> <li>- Conception, installation et maintenance des plaques solaires</li> <li>- Conception et dimensionnement des ouvrages</li> <li>- Dimensionnement des réseaux</li> <li>- Gestion et valorisation des plans d'eau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Techniques d'irrigation</li> <li>- Gestion des périmètres irrigués</li> <li>- Conservation des eaux et des sols</li> <li>- Des bas fonds</li> </ul>

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

Au niveau de l'environnement, il ressort que les besoins de formation sont focalisés sur l'assainissement 40% et l'aménagement 37 %.

	Domaines	
	Assainissement	Aménagement
Thèmes de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assainissement et hygiène de l'eau</li> <li>- Pollution des eaux de surface</li> <li>- Traitement des eaux usées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Techniques d'irrigation</li> <li>- Protection des berges</li> <li>- Conservation des eaux et des sols</li> <li>- Des bas fonds</li> <li>- Défense et restauration des sols</li> <li>- Conception des projets d'espaces verts de l'environnement</li> </ul>

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

Demande de formation en informatique générale				
	Eau	Environnement	Directions rattachées	Total
Nombre de personnes	33	4	8	45

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

Au niveau de l'informatique générale, 29% de l'échantillon ont exprimé ce type de besoin. Il est relatif à la maîtrise de l'outil

informatique autour des logiciels de base qui désormais équipent presque tous les ordinateurs : traitement de texte (Word ou Wordperfect), tableur (Excel ou Lotus), base de données (Access ou Dbase). Il ressort que :

- dans le secteur Eau, 27,5% des agents enquêtés, toutes catégories confondues, sont intéressés par une formation en informatique générale
- dans l'environnement, c'est 11,4%.

### 3.1.2 Thèmes de formation spécifique

Logiciels ou programmes	Nombre de demande
SIG	15
Dimensionnement des réseaux	6
Arc-view	2
Calcul de stabilité et béton armé	1
Auto Cad : Dessin	1
Construction des modèles numériques de terrain (MNT)	1
Interprétation des images satellites et analyses diachroniques	2
Grapher-Surfer	1
Planification : gestion des projets	2
<b>Total</b>	<b>31</b>

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

20%, ont exprimé un besoin de formation en informatique spécialisée. Au niveau de l'environnement, ce type de besoin est quasi inexistant, un seul agent l'a manifesté.

Les besoins de formation en informatique spécialisée sont engendrés par le désir de maîtriser les logiciels professionnels appropriés à la conception et à la gestion de certaines activités. Il s'agit entre autres :



	Secteur de l'Eau	Secteur de l'Environnement	Directions rattachées	Total
Management	41	3	15	59
Anglais	4			4
Documentation	3	1		4
Etude d'impacts			3	3
Méthode d'enquête	2	1		3
Rédaction administrative	3			3
Décentralisation et développement local		1	1	2
Sténographie	2			2
Socioéconomie de l'environnement			1	1
Socioéconomie de l'hydraulique			1	1
Sociologie du paysage		1		1
Sociologie rurale			1	1
Stratégies de développement		1		1
Transit	1			1
<b>Total des demandes</b>	<b>56</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>86</b>

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

38%. En réalité, nombre des besoins exprimés n'ont pas porté sur des thèmes relatifs à ce vaste domaine de formation.

	<b>Management</b>
Thèmes de formation	Gestion
	Gestion de projet
	Comptabilité et gestion
	Gestion des contrats et marchés publics
	Gestion des ressources humaines
	Gestion du patrimoine
	Gestion prévisionnelle de la formation
	Planification
	Organisation administrative
	Communication d'entreprise
	Connaissance juridique de l'administration
	Elaboration des programmes
	Etude de marché
Planification et suivi évaluation des activités	

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

### 3.2 Les besoins communs de formation

Les besoins communs ont été exprimés sur la base des besoins individuels : c'est quasiment une sommation. Pourtant, ils devraient être dans une certaine mesure distincts des quêtes individuelles et avec des groupes cibles bien déterminés. Sans être forcément liés aux tâches des agents, les besoins communs de formation devraient s'inscrire dans l'optique de consolidation d'une stratégie intégrée et dans une perspective de synergie de l'ensemble des services du MEE, d'une direction ou d'un service. Par exemple, un directeur peut s'aviser de la nécessité pour ses agents d'être initiés au concept de la décentralisation, à la maîtrise de l'outil informatique ou à la programmation des activités.

### 3.3 Analyse des besoins de formation exprimés

Les tableaux ci-dessus présentent des thèmes de formation qui découlent à la fois d'une catégorisation et des re-formulations des besoins exprimés par les agents. De cet exercice, plusieurs commentaires peuvent être faits.

- Certains agents, toutes catégories confondues, dans leur quête ne font pas une distinction entre formation initiale et formation continue. Alors qu'en principe, ils sont tous recrutés sur la base de leur formation initiale, ou sont censés l'avoir acquise depuis le temps qu'ils sont dans ce corps de métier. De ce fait, une demande quelconque en ce sens n'est pas a priori justifiée, sauf si on l'assimile à un besoin de recyclage qui s'inscrit dans la dynamique d'une formation continue.

La formation continue procède de deux logiques. D'une part, il y a la logique de remise à niveau de l'agent par un rappel des grandes méthodes ou théories et, par une instruction relative à l'évolution dans son domaine de formation initiale. L'autre démarche dans la formation continue, consiste à l'initiation des agents à des méthodes et outils de travail qui lui sont désormais nécessaires, mais provenant d'autres disciplines (Exemple : méthodes informatiques appliquées à la gestion des ressources en eau).

- Plusieurs besoins ont été formulés en termes généraux qui ne permettent pas de déterminer avec précision les connaissances ou le savoir-faire désiré.

Exemple :

- Management
  - Identification des sols,
  - Approfondissement de l'hydraulique agricole
  - Environnement
- D'une manière générale, il ressort que les besoins sont formulés selon deux ordres. D'une part, il y a les difficultés liées à l'accomplissement des attributions assignées aux agents et d'autre part, il y a le simple désir de réalisation individuelle, assez éloigné des tâches concrètes assumées et des missions des services auxquels appartiennent les prétendants. La promotion individuelle et l'élargissement des chances d'intégration à d'autres secteurs semblent déterminer les différentes motivations personnelles.
  - Certains besoins individuels ne nécessitent pas une formation particulière mais peuvent être comblés par un accès à l'information et à une documentation adéquate.

Exemple :

- le besoin de connaissance juridique de l'administration ;
- le code de la santé ou de l'aéronautique ;

A ce niveau, il est important de noter que la solution réside dans la promotion d'une culture socioprofessionnelle. Sans que cela ne soit spécifique au secteur de l'eau, il n'est pas faux d'affirmer que d'une manière globale, le goût de la lecture, de la documentation ou de la consommation de données chiffrées ou statistiques, bref la curiosité semble faire défaut à certains agents.

- La forte demande en formation informatique contraste avec le sous-équipement des différentes structures en informatique. Cependant, elle se justifie parfaitement. L'informatique est actuellement appliquée dans de nombreux domaines dont celui de l'eau et de l'environnement, et une formation et/ou un recyclage est indispensable.

L'informatique, aujourd'hui est devenue un support précieux pour la communication qui doit prévaloir entre les organes centraux et les directions déconcentrées, pour la transmission de l'information. Par ailleurs, il permet, s'il est maîtrisé, une plus grande opérationnalité des agents et des services. La saisie, le traitement et la circulation de l'information (bases de données) est une nécessité pour la prise de décision et l'élaboration des stratégies.

Cependant, l'informatisation n'implique pas d'emblée une plus grande rentabilité des agents. Son impact sur la productivité des services est grandement fonction des paramètres suivants :

- une bonne maîtrise des activités par les agents. L'informatique demeure un outil dont on ne tire le maximum de profit que si l'on est compétent dans son travail ;
  - une bonne organisation au niveau des équipes de travail ;
  - un volume conséquent de travail pour éviter une sous utilisation des équipements et des programmes.
- 
- Les priorités n'ont pas toujours été exprimées. Il revient au MEE, soit de relancer les agents pour qu'ils dégagent leurs priorités de formation, soit en invitant les Directions générales et centrales et les directions rattachées à établir leur propre catalogue de priorités en fonction desquelles, la liste des formations sera dressée. Un calendrier de formation et un plan d'équipement informatique doivent aller de pair.
  - La gestion des ressources humaines appelle une attention particulière. Quelques agents n'ont pas toujours le profil des fonctions qu'ils occupent. D'où ce besoin de formation pour la promotion interne ou la reconversion, afin d'accroître leur compétence. Dans certains cas, cela revient à faire un autre cursus. Il ressort des différentes demandes de formation que des cadres supérieurs commis à des tâches bureaucratiques éprouvent des difficultés pour assumer convenablement leurs missions. Il est peut-être souhaitable de renforcer les capacités de gestion en recrutant des gestionnaires professionnels pour libérer en faveur du terrain ces techniciens.
  - Enfin, le traitement et la circulation de l'information (bases de données, statistiques, pluviométrie, infiltration, évaporation des eaux) paraît être une nécessité pour permettre au MEE de remplir plus efficacement ses missions en améliorant le processus et la qualité des prises de décision et une meilleure planification des actions.

## 4. Facteurs de déploiement des ressources humaines.

### 4.1 Les chevauchements de compétences et de fonctions

#### 4.1.1 *Appréciation des chevauchements de compétences par les responsables*

Dans l'ensemble, il ressort que :

- 17,4% sont sans opinion sur la question.
- 69,6% estiment qu'il n'y a pas de chevauchements entre les services;
- 65,2% estiment qu'il n'y a pas de chevauchements entre les agents;

- **13% estiment qu'il y a des chevauchements entre les services ;**

☞ Ils les situent notamment au niveau de la cellule informatique de la DIRH et les SIRH logés dans les DRH, notamment dans la saisie et le traitement des données.

✓ Cette raison révèle que certains agents méconnaissent ou comprennent peu l'organisation du travail qui prévaut entre la DIRH et les SIRH au niveau des DRH. En réalité, compte tenu de la faiblesse des moyens au niveau national, la DIRH a doté six SIRH de brigades d'intervention chargées d'opérer la collecte et le traitement des données hydrométriques et piézométriques. Les autres SIRH qui en sont dépourvues, ne peuvent pas assumer ce type d'activité. Pratiquement, ils ne sont pas opérationnels à ce sujet. Dans les deux cas de figure, il ne peut y avoir véritablement chevauchement entre la DIRH et les SIRH. Il y a plutôt subdivision du travail.

☞ Par ailleurs, il est signalé des cas de dysfonctionnement dans la gestion du personnel et des bourses de formation, ces derniers trouvent que les directions opérationnelles se substituent à la DRHu.

#### **17,4% estiment qu'il y a des chevauchements entre les agents**

☞ Les chefs de service enquêtés expliquent que la situation découle du fait que les compétences ne sont pas clairement définies en sorte que certains agents (notamment ceux de la DRHu) se retrouvent sans tâches précises, ce qui les amène à effectuer tous les travaux qu'on leur confie.

✓ Ce niveau de chevauchement signalé met en évidence le fait que certains responsables méconnaissent ou ne comprennent pas les attributions dévolues à leurs agents. Cette situation peut être due aux facteurs suivants :

- Soit, il y a une vacuité de textes, notamment relatifs au cahier de charges,
- Soit, que le rôle et la place de la DRHu dans le système d'ensemble sont mal perçus par les autres services, si bien que les agents n'arrivent pas à jouer pleinement leurs rôles. Ce qui peut laisser supposer l'existence d'un vide.

☞ D'autres raisons, comme le blocage des recrutements entraînant une insuffisance de ressources humaines, la non-diversification des profils de formation (niveau des techniciens supérieurs notamment), permettent également de justifier l'existence de chevauchements entre agents.

- ✓ Ces responsables enquêtés semblent ne pas comprendre la notion de chevauchement. A priori, l'argument renvoie plus à la qualification qu'à l'insuffisance. En fait, ils récusent le manque de spécialisation qui font que les agents d'une formation sont affectés à des activités pour lesquelles ils n'ont pas de compétences affinées.

#### ***4.1.2 Appréciation des chevauchements de compétences par les agents***

Il ressort que (cf. Annexe tableau 8) :

- Peu d'agents se sont abstenus de donner leur opinion, ils sont moins de 1% ;
- 73% estiment qu'il n'y a pas de chevauchement entre les services ;
- 87,5% estiment également qu'il n'y a pas de chevauchement entre les agents

Cependant :

- **26,3% estiment qu'il y a des chevauchements entre services**

Des différents arguments avancés par les agents pour illustrer les cas de chevauchements, il ressort que plusieurs d'entre eux ne sont pas pertinents.

Les cas pertinents qu'on peut retenir sont :

- ☞ la similitude entre les activités de la DEP et ceux du SEP et le genre mini DEP de la DGEF.
- ☞ A la MOB/ DDR, c'est entre le Service promotion des organisations paysannes et le service technique du génie rural dans la coordination des actions de développement rural que le chevauchement se situe.
- ☞ A l'ONPF c'est au niveau du Service contrats et marchés et du service comptabilité matière qu'on note un chevauchement notamment pour certains achats.

- ✓ Ces types de chevauchement peuvent prévaloir. En ce cas, ils mettent en évidence l'absence ou le dysfonctionnement d'un organigramme fonctionnel et dans une certaine mesure l'imprécision dans les attributions.

Pour le cas de la DEP, de la SEP et du mini DEP de la DGEF dont il est question, il s'agit d'organes (DEP) et de sous organes (SEP et mini DEP de la DGEF), tous chargés de la problématique des études et de la planification à différentes échelles. L'un au sein du ministère et les deux autres au niveau des secteurs eau et environnement. Le fait que l'Eau et l'Environnement aient relevé dans le passé de deux ministères distincts, expliquerait en partie cette situation. La fusion qu'il y a eu par la suite, ne s'est peut-être pas accompagnée d'une restructuration opérationnelle de liens fonctionnels.

Les cas non pertinents cités, sont :

- ☞ A la Direction des Pêches, il y a un chevauchement avec les ONG et autres intervenants dans le milieu rural (ministère de la santé, des ressources animales, l'ONAC, l'INERA, l'IDR, l'université de Bobo). Le chevauchement porte sur le contrôle de la qualité des produits de pêche.
- ☞ Entre la cellule informatique de la DGH (DGH/CI), les Directions Régionales de l'Hydraulique et la DIRH, il existe également des chevauchements.

- ☞ - Chevauchement entre la DGH/ DHA et les Directions des Etudes et de la Planification, les Directions régionales, les services de l'agriculture, les services de l'élevage, les ONG (ODE, UMEC, Micro-Barrage, etc.).
    - A la DREEF du centre, il existe un chevauchement avec le service de l'agriculture, le service des ressources animales et certaines ONG (Fédération Wend Yam, comité Nong taaba, Réseau Afrique 2000, l'Union des Groupements Villageois de Tanlili).
    - La DRH de la Boucle du Mouhoun précise également un chevauchement entre le service approvisionnement en eau potable et le service de l'agriculture en matière d'aménagement des bas-fonds.
    - A la DRH de l'Est, le service de l'hydraulique agricole fait exactement la même chose que la direction de l'hydraulique agricole de la DGH. La DGH/ DHA se substitue quelquefois au service de l'hydraulique agricole de la DRH de l'Est, dans l'élaboration des termes de références, les dépouillements et l'élaboration des fiches de projet.
  - ☞ Il est fait cas d'un chevauchement dans le relevé du réseau piézométrique et hydrométrique de base entre les brigades chargées de cette activité et les services IRH installées dans les DRH et qui sont des services transversaux de l'AEP et l'HA.
  - ☞ Il en est de même avec certains services décentralisés de l'Etat (agriculture, élevage) ou des ONG intervenant dans la région et qui abritent des projets réalisant des ouvrages hydrauliques (puits et forages).
  - ☞ Au niveau du FEER, on évoque des chevauchements dans les activités menées entre ses services et les projets et programme comme le PEEN et le PNGT, mais également entre le MEE et les autres services. Il existerait également un chevauchement au sein du FEER dans le domaine de l'agronomie avec l'observation et l'analyse de la gestion des ressources naturelles. Tout comme en Génie Rural avec le suivi et l'évaluation des constructions rurales.
- ✓ Ces agents enquêtés semblent n'avoir pas compris l'esprit du questionnaire ou la notion de chevauchement. En fait, tout porte à croire qu'ils revendiquent l'exclusivité de ces activités pour un service donné. Alors que, les autres intervenants cités, ont chacun dans son domaine d'action, des prérogatives qui les amènent à développer des activités similaires ou complémentaires. On ne peut pas parler de chevauchement. Il s'agit beaucoup plus de complémentarité à promouvoir par le partenariat. En réalité, il y a plus déficit de communication et de concertation conséquente permettant de découvrir les niveaux de synergie à construire.

Pour ce qui est du cas spécifique de la DGH/CI, de la DIRH et des SIRH au niveau des DRH, il ressort que ces deux dernières utilisent l'informatique pour remplir convenablement leur mission d'inventaire de la ressource eau. Tandis que la CI de la DGH, est à priori un organe chargé de la collecte au niveau central. Il y a encore plutôt complémentarité que chevauchement.

- **11,8% estiment qu'il y a des chevauchements entre agents**

Les cas de chevauchements énoncés par les agents qui se sont prononcés à ce sujet se présente comme suit :

- ☞ A la DGPE, le chevauchement réside dans l'établissement des fiches de projet, la gestion des contrats de marché pour la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, les

études critiques des APO, le suivi des travaux et études en maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, la confection des DTR<sup>11</sup> et DAO<sup>12</sup>.

- ☞ A la DRH de la boucle du Mouhoun, il porte sur l'élaboration des budgets, des contrats et marchés et l'approvisionnement du service.
  - ☞ Au niveau de la DRH de l'Est et du Sud-ouest, c'est surtout le contrôle et le suivi de l'exécution de forage et puits.
  - ☞ En ce qui concerne la DRH des Hauts-bassins, le chevauchement existe au niveau de la piézométrie avec les hydrogéologues.
  - ☞ A l'ONPF, le chevauchement porte sur l'encadrement des unités de productions et le domaine de la facturation et l'établissement des devis.
- ✓ D'une manière générale, il semble que la notion de chevauchement telle que comprise par les agents porte sur la dynamique de répartition, sur l'interférence ou l'interdépendance des activités. Le fait qu'un type activité donnée puisse être mené par un agent ou l'autre d'un même service, n'est pas admis. Par ailleurs, les agents ne réalisent pas que bien souvent les attributions peuvent être distinctes, mais que certaines activités transversales doivent être développées par les agents qui sont chargés des dites attributions, sans que cela ne constitue véritablement un chevauchement.

## 4.2 Appréciation de la définition des responsabilités et rôles

### 4.2.1 Appréciation de la définition des rôles et responsabilités par les responsables

Il ressort que :

- 4,4% n'ont pas d'opinion sur la question
- 73,9% estiment que la définition des responsabilités et des rôles est claire ;

Tandis que :

- **21,7% estiment que la définition n'est pas claire**

☞ Certains agents trouvent que les activités qui leur sont confiées, ne sont pas de leur responsabilité, mais de celle de leur collègue, si bien qu'ils n'exécutent pas les tâches avec assiduité.

☞ Pour d'autres, il y a la mauvaise gestion des ressources humaines, qui se traduit par une insuffisance en personnel, une mobilité des agents (par les affectations notamment) et une mauvaise planification des profils de formation (les techniciens supérieurs en hydraulique issus de l'ETSHER auraient tous, le même profil). Ces différentes situations conduisent certains agents à occuper des postes ou fonctions ne relevant pas de leur profil. Il en découle incontestablement une limite de compétence à leur niveau.

✓ Les différents arguments avancés n'expliquent aucunement pourquoi il y a mauvaise définition des responsabilités. Les uns expliquent plus le fait que la répartition ne tienne pas compte des responsabilités qui incombent à chacun. Les autres font la confusion dans le lien entre l'importance numérique du personnel, sa mobilité, sa qualification et la définition des responsabilités.

---

<sup>11</sup> Dossiers des Termes de Références

<sup>12</sup> Dossiers d'Appel d'Offre

#### ***4.2.2 Appréciation de la répartition des tâches ou des responsabilités par les agents***

Il ressort que :

- 9% sont sans opinion
- 11% estiment que la répartition est bonne

Tandis que :

- **80% la jugent mauvaise**

Les défaillances évoquées sont les suivantes :

- ☞ Dans la définition des attributions, il existe souvent des interférences entre services. A l'ONBAH, il est fait cas de la confusion entre la Direction commerciale et la DAF sur la tâche de comptabilité analytique.
- ☞ En ce qui concerne la répartition des responsabilités, il faut souligner que l'intrusion de la hiérarchie dans le fonctionnement des services conduit souvent à des perturbations surtout quand cette situation devient courante.
- ☞ A la DGH/ DHA, on ne perçoit pas toujours les responsabilités du chef de division, surtout en ce qui concerne la définition des attributions, la prise de décision et la programmation des activités.

#### ***4.2.3 Appréciation de la répartition des tâches par les agents***

Il ressort que :

- 20% sont sans opinion alors qu'ils n'étaient que de 9%
- 2,6% estiment que la répartition des tâches est mauvaise  
5,8% estiment que la répartition des tâches est médiocre  
En supposant que les termes "mauvais" et "médiocre" traduisent une appréciation négative de la répartition des tâches, on obtient 8,4%.
- 38,7% estiment que la répartition des tâches est bonne  
31% estiment que la répartition des tâches est juste correcte  
En supposant que les termes "bonne" et "juste correcte" traduisent une appréciation positive de la répartition des tâches, on obtient 69,7%.

#### ***4.2.4 Appréciation de la répartition des responsabilités par les agents***

Il ressort que :

- 32,9% sont sans opinion alors qu'ils n'étaient que de 9%
- 1,3% estiment que la répartition des responsabilités est mauvaise  
3,9% estiment que la répartition des responsabilités est médiocre  
En supposant que les termes "mauvais" et "médiocre" traduisent une appréciation négative de la répartition des tâches, on obtient 5,2%.
- 27,7% estiment que la répartition des responsabilités est bonne  
30,3% estiment que la répartition des responsabilités est juste correcte



En supposant que les termes "bonne" et "juste correcte" traduisent une appréciation positive de la répartition des tâches, on obtient 58%.

**Nota bene :** La question sur l'appréciation de la répartition des tâches et des responsabilités dans le travail a été posée en deux temps. Au point 4.2.2, il s'agit du décompte du nombre de réponses à la question du questionnaire (question 2.2.3) où les deux termes sont associés. Les pourcentages qui se dégagent diffèrent grandement de ceux obtenus dans les décomptes faits au niveau des points 4.2.3 et 4.2.4 où le questionnaire (question 2.2.1) a dissocié les deux termes. Dans l'impossibilité de relancer les agents, ces niveaux de résultats sont contradictoires et ne peuvent être considérés.

#### ***4.2.5 Appréciation de l'organisation du travail au niveau des services***

Il ressort que :

- 6,6% sont sans opinion
- 52,3% pensent que le planning de travail n'est pas bien organisé.

Selon eux, on note une absence d'organigramme clair dans certains services (cas de la DGEF par exemple). Des imprévus (missions notamment), perturbent l'exécution des activités, ce qui rend les programmations difficiles, et amène très souvent à réorganiser le travail afin de s'y adapter.

Dans l'ensemble, il faut souligner que même s'il existe un planning de travail dans un service, celui-ci n'est pas suivi avec rigueur du fait des programmes imprévus qui s'y greffent. En exemple, il est cité le cas des missions imprévues à effectuer ou à recevoir.

**Cependant, 41,1% estiment que le planning du travail est bien organisé**

Ils font surtout référence à l'existence d'un programme annuelle qui définit les objectifs, les activités, les échéances, les contraintes, les résultats attendus et les responsables de la mise en œuvre de l'activité. Ils affirment que lors des rencontres, annuelle, trimestrielle ou hebdomadaire, des bilans sont souvent faits et font l'objet de rapports écrits. Selon eux, les réunions hebdomadaires ont surtout pour but l'évaluation des activités exécutées et la planification des activités à venir. Des budgets programme sont élaborés par service. L'exécution des tâches s'effectue par service en fonction des types d'activités.

L'organisation du travail est également basée sur le découpage des services en Directions Régionale, Provinciale ou départementale. A travers ces découpages, les niveaux d'intervention par rapport aux activités sont définis. En prenant l'exemple de la DREEF du Centre, nous remarquerons une division de la direction (DREEF) en deux services, l'un chargé des aspects formation et d'aménagement paysager et l'autre du contrôle et de la réglementation. Les services provinciaux et départementaux qui relèvent de la DREEF, sont respectivement chargés de la coordination et de l'exécution des activités sur le terrain.

## 5. Efficience des agents et des services

### 5.1 Performances des agents

#### 5.1.1 Maîtrise des agents dans l'accomplissement de leurs tâches

Il ressort que :

- 21,7% sont sans opinion
- **61% estiment que les agents savent exécuter leurs tâches.**

☞ Selon les données de l'enquête, 58,3% des agents savent exécuter leurs tâches parce qu'ils ont soit une expérience très approfondie ou sont généralement des spécialistes dans leurs domaines. Cependant, certains d'entre eux présentent de petites lacunes à certains niveaux. Le contact entre services aurait motivé les gens à donner les informations sur ces lacunes.

#### **17,3% estiment qu'ils ne savent pas exécuter leurs tâches.**

☞ Les raisons évoquées sont liées au fait que certains agents ou chefs de services occupent des postes ou fonction sans pour autant avoir la qualification requise, manquent de formation pratique sur le terrain ou ont des difficultés due à une insuffisance de compétence.

✓ Ces situations s'observent effectivement ici et là. Les cas qui s'inscrivent dans cette dynamique sont ceux de presque tous les directeurs qui sont ingénieurs de formation mais pourtant ont un travail de management et de gestion administrative à réaliser. Par ailleurs, il y a actuellement le groupe des techniciens moyens formés à Cuba, en thermoénergie sans lien évident avec l'hydraulique agricole ou villageoise. Dans certaines DRH, par manque de personnel, ces techniciens sont des responsables de service dont ils ne maîtrisent pas la logique et les mécanismes.

#### 5.1.2 *Appréciation de la nouveauté des tâches pour les agents*

Selon les responsables qui se sont exprimés à cet effet, il ressort que :

- 7,4% sont sans opinion
- 70,6% estiment que les tâches ne sont pas nouvelles pour les agents
- **22% par contre estiment que les tâches sont nouvelles**

☞ Elles ne sont plus axées sur les investissements, mais font beaucoup plus appel à la réflexion, à la conception de politiques. Le secteur de l'eau est très évolutif et oblige régulièrement à s'adapter à de nouvelles techniques. Certains agents ont besoin de formation complémentaire (notamment en hydraulique pour ceux formés à Cuba), ou n'ont pas la qualification requise pour les postes qu'ils occupent.

✓ Cependant, dans le cadre du projet d'appui institutionnel, à travers l'analyse des postes, il est ressorti que les agents avaient orienté leur capacité opérationnelle vers le suivi et le contrôle des activités d'exécution des partenaires. Il n'est pas étonnant qu'avec la

nouvelle donne interpellant les DRH à des rôles de mise en œuvre de politique réglementaire et de coordination des activités, certains estiment qu'il s'agit de tâches nouvelles qui pourtant relevaient d'attributions édictées depuis toujours.

### ***5.1.3 Appréciation du caractère complexe ou routinier des tâches pour les agents***

Selon les responsables qui se sont exprimés à cet effet, il ressort que :

- 17,4% sont sans opinion
- 8,7% estiment que les tâches ne sont pas complexes ou routinières
- **73,9% pensent qu'elles sont à la fois complexes ou routinières.**

☞ Les tâches de conception et de suivi de la mise en œuvre sont complexes et routinières à la fois. Mais elles sont plus routinières parce qu'elles font appel à l'expérience acquise sur le terrain.

✓ Nous relevons le fait qu'à priori les deux qualificatifs complexe et routinier renvoient à une certaine antinomie. La complexité des tâches permet de déduire qu'il existe une certaine difficulté dans la maîtrise de leur exécution. Tandis que, des tâches devenues routinières signifient que les agents avec le temps ont fini par acquérir une facilité d'exécution. Il aurait été judicieux de dissocier les deux termes. Dans le même ordre d'idées, en faisant un rapprochement entre les résultats donnés dans le point précédent (5.1.2), il devient difficile de donner un sens à l'analyse.

### ***5.1.4 Existence de guides ou des références selon les responsables***

Il ressort que :

- 4,3% sont sans opinion
- 34,7% estiment qu'il existe des guides ou des références pour l'exécution des tâches.

Tandis que :

- **61% estiment qu'il n'en existe pas.**

☞ Un canevas pour les différents rapports a été discuté, mais pas encore réalisé.

☞ Une analyse des postes a été faite à partir des attributions par service pour permettre à chaque chef de service de mieux cerner ses missions.

☞ On note également une absence de documents techniques pour les mini AEP, une absence de documents techniques sur le suivi et la gestion des barrages et des aménagements hydro-agricoles.

☞ Il n'y a pas de manuel de procédure, ni d'organigramme (cas par exemple à l'ONPF).

✓ L'existence de canevas pour l'élaboration de certains documents est nécessaire (rapport, fiches de projet, compte rendu de réunion ou d'atelier...) pour permettre de consigner des catégories d'informations données et d'uniformiser les supports pour un renforcement du système d'échanges. L'un des avantages serait également la possibilité d'une appropriation progressive par tous les agents.

✓ L'analyse des postes introduite au niveau des DRH de Kaya et de Dori par la mission d'assistance technique, dans le cadre du projet d'appui institutionnel, vise à doter les deux directions et leurs services des cadres logiques de fonctionnement. C'est-à-dire un cadre d'intervention convenu par toute l'équipe, sur le moyen terme.

✓ L'existence de documents techniques est indispensable. Les guides de référence permettraient d'une part de convenir d'une terminologie relative caractérisant certains types d'activités (suivi, contrôle, planification ou animation) et d'autre part à consigner les procédures et opérations minimales et essentielles inhérentes à chaque activité. Le manuel de procédure procède de cette logique. Du point de vue de son élaboration, il est aisé d'y parvenir. Cependant, il y a la question de son principe, de sa validité administrative et juridique et de sa mise en œuvre. La problématique relative à la mise en place de manuels de référence au niveau de chaque direction est plus ardue en ce qui concerne les aspects management, et ce au regard de la dynamique des liens organiques, hiérarchiques et fonctionnels qui caractérisent l'administration en général.

### 5.1.5 Facteurs déterminant la dynamique des agents dans l'exécution des tâches

Existence de paramètres internes entravant			Mécontentement ou la baisse de moral			Baisse de performance		
SO <sup>13</sup>	Non	Oui	SO	Non	Oui	SO	Non	Oui
8,7%	26,1%	65,2%	8,7%	26,1%	65,2%	4,4%	39,1%	56,5%

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

- Les facteurs évoqués et liés à la dynamique organisationnelle sont :

- ☞ La surcharge de travail de certains agents ;
- ☞ manque d'activité,
- ☞ la lenteur et le laxisme dans le travail ;
- ☞ les critères subjectifs ;
- ☞ Les sanctions empêchent également l'exécution des tâches.

✓ Les trois premiers paramètres sont relatifs à la dynamique d'organisation et de conduite du travail. Le manque d'activités comme cause réside dans le fait que la plus grande partie des activités au niveau des DRH, sont liées au suivi et contrôle des activités des partenaires (ONG, projets), si bien que quand il y a vide au niveau de ces intervenants, les agents des DRH ont l'impression qu'il n'y a rien à faire.

✓ Les deux derniers par contre semblent à priori non pertinents. En fait, on peut supposer qu'en évoquant des critères subjectifs qui empêcheraient l'exécution des tâches, les agents veulent souligner le fait que certains responsables s'appuient souvent sur des considérations non professionnelles (affinités sociales, politiques) pour la gestion de leur équipe. Les sanctions à priori devraient procéder d'une logique de correction de situations ou de méthodes non idoines. Nous estimons que les agents ont cette compréhension de la sanction. Mais s'ils les énoncent comme des entraves à l'exécution des tâches, c'est qu'il y a des cas où leur application est teintée d'injustice ou d'abus ; conduisant à une démotivation des victimes.

- Les facteurs évoqués liés au système de motivation sont :

- ☞ manque d'encouragement moral,
- ☞ difficultés de promotion liées au poste occupé,

<sup>13</sup> Sans opinion

- ☞ manque de motivation (les indemnités et les salaires sont faibles, il n'y a pas de stimulants),

✓ Dans le cadre du projet d'appui institutionnel au DRH, la question des indemnités a été plusieurs fois

Situation de projet			Budget national			
Catégories→	A et B	C et autres	Catégories→	A et B	C et D	D et autres
Ouaga et Bobo	15 000	10 000	Ouaga, Bobo et toute localité	3 000	2 500	2 000
Autres localités	10 000	5 000				

évoquée. Le taux de per diem varie suivant que l'on est dans le cas d'un projet sur financement extérieur ou que l'on est dans le cas du budget national. Les dispositions sur le budget national datent, semble-t-il de plus de 15 ans. Manifestement, ils s'avèrent très insuffisants pour couvrir les frais d'hébergement et de restauration. Le taux des projets est assez limité, pour certaines localités autres que Ouaga et Bobo. Bien souvent, les agents sont contraints de déboursier plus qu'il n'ont reçu pour couvrir les frais. D'autres se contentent de dormir dans des lieux indécents et peu salubres. Il faut noter que la situation engendre sérieusement des frustrations qui détériorent souvent l'ambiance des équipes de mission. Les agents de l'Etat font souvent équipe avec des collègues qui eux bénéficient de per diem nettement plus substantiels.

- Le problème de logistique est le facteur lié au manque de moyens matériels pour l'exécution des activités (suivi assez régulier des travaux).
- Les facteurs évoqués liés au manque de formation sont :
  - ☞ à l'affectation de certains agents à des tâches administratives (la formation professionnelle est parfois non conforme aux activités de la direction),
  - ☞ au manque de maîtrise des logiciels de base (traitement de textes, tableurs, etc.),
  - ☞ au manque de formation en outil de planification, ce qui se ressent dans l'élaboration des programmes d'activités et des fiches de projets,
  - ☞ au manque de formation et d'expérience pour certaines activités faisant intervenir la conception,
  - ☞ à l'élaboration de certains documents (rapport, formules techniques, traitement et analyse de certains dossiers)

### 5.1.6 Appréciation de l'impact des activités extra professionnelles par les responsables

Il ressort que :

- 8,6% sont sans opinion sur la question
  - 69,5% estiment qu'il n'existe pas d'activités extra professionnelles entravant l'exécution des tâches.
  - **21,7% estiment qu'il existe des activités extra professionnelles qui entravent l'exécution des tâches ;**
- ☞ Ces derniers jugent qu'il y a un cumul de fonctions à la DGH, et que certains agents font un abus de leur engagement politique au détriment des tâches du service. Des contraintes fonctionnelles (maladies, problèmes familiales).

✓ Les deux types d'activités extra professionnelles citées par les agents sont pertinents à plusieurs niveaux.

L'engagement politique est un droit reconnu au fonctionnaire. Mais peut-on nier le fait qu'il puisse y avoir certains qui occupent le temps et les moyens de travail pour s'adonner à la promotion de leurs idées ou partis politiques ? Il est difficile sinon impossible de demander aux agents, dans le cadre de leur fonction ou de leur travail de s'en abstenir totalement. Le cas échéant, l'impact sur la dynamique du travail s'en ressent, et ce d'autant plus que l'agent assume de grandes responsabilités. Dans de tels cas, les aspects négatifs pour le travail sont entre autres, l'insuffisance dans l'organisation du travail, la mobilisation des moyens notamment logistiques au détriment des activités et la prise en compte de considérations extra professionnelles dans la dynamique des rapports de travail.

Les difficultés sociales relatives à la maladie et aux vicissitudes familiales déterminent effectivement la fonctionnalité des agents. L'impact des cas de maladies s'explique à la fois par la très faible capacité opérationnelle des systèmes de sécurité sociale, d'assurance maladie ou de mutuelle de santé, tout comme par celle des services de santé. L'agent est contraint de développer de grandes initiatives et de quitter son poste de travail tant pour mobiliser les fonds nécessaires au paiement des frais que pour accéder aux soins et assister le malade (si ce n'est lui-même dans certains cas).

L'effet des problèmes familiaux procède d'une prévalence de la solidarité comme valeur culturelle mais également comme stratégie d'intégration et de sécurité sociale.

## 5.2 Dynamique de l'information dans les services

Circulation interne de l'information dans les services			Le niveau d'information dans les services			Niveau d'information sur les autres services		
Sans Opinion	Mauvais	Bonne	Sans Opinion	Mauvais	Bonne	Sans Opinion	Mauvais	Bonne
28%	12%	61%	25,8%	5,3%	68,9%	37,1%	29,8%	33,1%

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

Sur les deux premières questions, globalement les chiffres montrent qu'il y a satisfaction. La circulation de l'information dans le service renvoie à l'ensemble des supports et moyens par lesquels l'information est véhiculée. Le niveau d'information au sein d'un service renvoie à la qualité et à la quantité d'informations devant être reçues par chaque agent. Ces informations sont certainement relatives à l'ensemble des décisions prises, des activités menées et des informations provenant de l'extérieur qui déterminent la dynamique du service.

Par contre le niveau d'information sur les autres services n'est pas jugé bon par un grand nombre, un peu moins de 50%. Cela signifie qu'il, y a déficit d'information en qualité et en quantité sur les autres services.

### 5.3 Appréciation du cadre et contexte de travail par les agents

Conditions de travail			Situation matérielle			Adéquation de la logistique		
Sans Opinion	Mauvaises	Bonnes	Sans Opinion	Mauvaises	Bonnes	Sans Opinion	Inadéquante	Bonne
30,7%	30%	39,4%	34,7%	36%	29,4%	13%	60,9%	26,1%

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 1 et 2

Au titre des conditions de travail, les agents ont évoqué la question des locaux. On note parfois l'occupation de bureaux exigus et inappropriés par plusieurs agents et bien souvent, l'absence ou le non-fonctionnement des toilettes.

Pour la situation matérielle dans les services, on note un besoin d'équipements informatiques (ordinateurs, logiciels, table traçante, SIG) et de fournitures de bureaux, une insuffisance de matériels techniques tels que la sonde, le matériel topographique complet, la boussole, le curvimètre, les photographies aériennes, un matériel complet de dessin et une absence d'outils de travail performants.

Au sujet de la logistique, il ressort que son état est souvent défectueux, insuffisant ou inadapté.

### 5.4 Facteurs d'encouragement des agents

Il ressort que :

- 8,7% sont sans opinion
- 60,9% estiment qu'il n'existe pas de primes ni d'encouragements

Par contre, **30,4% affirment qu'il existe des primes ou des encouragements pour motiver les agents.**

La nature de ces primes et encouragement se présente comme suit :

- des indemnités et primes ;
- des lettres de félicitations ;
- décorations nationales ;
- des primes en forme de ristournes.

#### 5.4.1 Observations faites par les agents

Les observations complémentaires faites par les agents sont les suivantes :

- Au terme de cette enquête, il y a lieu de définir une stratégie de renforcement des capacités techniques et opérationnelles des structures : ressources humaines, matérielles et financières, cadre institutionnel etc.
- L'administration manque largement de ressources humaines en quantité et en qualité. La pyramide de qualification n'est plus bonne dans le service DHA qui est un service technique. Il n'y a plus de recrutement, alors que les cadres sont maintenant âgés. La ressource humaine est mobile. Les agents quittent le service et ne sont pas remplacés.
- Il y a des lacunes graves quant à la gestion des barrages et aménagements hydro-agricoles. Cela est dû au fait que les agents n'ont jamais suivi la construction des ouvrages. En plus, au niveau de la DRH, il n'y a pas de conception de ces ouvrages.

- Il est impératif de procéder au recyclage du personnel car cela fait au moins 5 ans, que la plupart des agents n'ont pas suivi de stage de perfectionnement. Il y a eu beaucoup d'évolutions dans le secteur de l'eau sur le plan national et international.
- Les agents de la DRH n'ont pas tous, une formation de base se rapportant à l'hydraulique (exemple des techniciens en termo-énergie). Des formations complémentaires en hydraulique (barrages et aménagements, assainissement, AEP) sont nécessaires pour les rendre plus opérationnels.
- Il existe au sein de la DRHu, d'autres catégories de personnels : secrétaires, agents de liaison, chauffeurs. Ils font partie des effectifs et doivent pouvoir bénéficier de formation et autres avantages.
- Il faut procéder systématiquement et de façon périodique à la formation de tous les agents et établir un plan de carrière pour chaque agent.
- Les textes régissant le domaine de l'eau sont en général méconnus.

#### ***5.4.2 Suggestions faites par les agents***

Les suggestions faites par les personnes enquêtées pour améliorer le système d'encouragement sont les suivantes :

- Doter les services en moyens : personnel, matériel et financier et suivre régulièrement les activités des agents.
- Faire des notifications verbales ou écrites,
- Offrir des possibilités de promotion aux agents par des formations appropriées, des stages ou des missions d'échange d'expériences,
- Parfaire les critères de performance (en cours)
- Maintenir le système de primes et de félicitations,
- Appuyer les initiatives des agents et responsabiliser ces derniers,
- Réviser le statut et les primes de rendement,
- Décorer les agents méritants,
- Augmenter les salaires,
- Trouver des mécanismes pour solutionner le problème de motivation financière.

Au regard des contraintes diverses (horaires non conventionnelles, travaux les jours fériés, nombreuses sollicitations internes et externes, il faut revoir le régime indemnitaire (sujétion et risques) à la hausse. Comme proposition, l'on pourrait aligner la prime de sujétion des cadres à celle appliquée dans la fonction publique pour le personnel cadre informatique et qui est d'au moins 30.000 FCFA. Il faut des primes d'encouragement (sur la base des projets/ programmes négociés et mis en œuvre et du niveau d'exécution des investissements, une amélioration des conditions de travail.



## 6. Services publics et associations, usagers de l'eau

La consommation de l'eau par les usagers est surtout liée aux types d'activités qu'ils mènent. L'enquête a été faite auprès de :

- Des structures associatives (FUGN<sup>14</sup> et SCOBAM<sup>15</sup>), dont le besoin en eau est relatif à la production agricole et de plants.
- Un établissement de service public, l'hôpital Yalgado où l'eau est consommée dans toutes les activités liées à son fonctionnement : interventions chirurgicales, nettoyage des salles d'hospitalisation et restauration.
- Une entreprise para publique, l'abattoir frigorifique de Ouagadougou, où l'eau est utilisée pour nettoyer la viande et la salle d'abattage.

Dans l'ensemble, les préoccupations portent principalement sur la disponibilité de la ressource et de son coût. Chacun par rapport à ses activités, pose différemment la problématique. Pour la FUGN, le problème de ressource est relatif à la présence d'eau dans la nappe phréatique tandis que pour l'hôpital c'est la régularité de l'approvisionnement ; les fréquentes ruptures d'eau au niveau du réseau ONEA sont préjudiciables aux interventions chirurgicales. Face au montant élevé des factures, les responsables de l'abattoir se demandent comment récupérer l'eau déjà utilisée, la traiter et réutiliser pour d'autres besoins.

### 6.1 Les différentes initiatives des usagers relatives à la consommation de l'eau

Type d'usagers	La mobilisation de l'eau		Le rejet de l'eau	
	Oui	Non	Oui	Non
Fédération Naam	1	0	1	0
SCOBAM	0	1	0	1
Hôpital Yalgado	1	0	1	0
Abattoir frigorifique Ouaga	1	0	1	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

- Trois des structures rencontrées développent des initiatives relatives à la mobilisation de la ressource eau. Ces initiatives sont les suivantes :

- La FUGN utilise le « *Zai* » qui est une méthode traditionnelle

pour mobiliser l'eau. Cette méthode a été ensuite améliorée par un agrandissement du trou, qui est ensuite remplie de fumier et recouvert de terre pour fixer l'azote. La méthode de tapis herbacée est également utilisée pour réduire le ruissellement et l'évaporation de l'eau.

- Les services publics tels que l'hôpital et l'abattoir prévoient la réalisation d'un château et d'un forage, pour pallier les problèmes de coupures d'eau, mais également pour réduire le coût de l'eau. Les initiatives ne sont qu'au stade d'étude. Cependant, l'hôpital a déjà réalisé un forage utilisé actuellement par les femmes pour faire la lessive.
- Dans le mode d'exploitation de l'eau, certaines structures ont des initiatives :
  - FUGN : amélioration de la méthode « *Zai* » et utilisation du système de tapis herbacée, ce qui permet de gérer le peu de ressource disponible.
  - SCOBAM : Plantation d'arbres au niveau des berges de protection pour éviter l'ensablement du lac, traitement des ravines, division du périmètre en plusieurs blocs représentant des tours d'eau. Chaque coopérateur connaît ainsi son heure

<sup>14</sup> Fédération des Unions de Groupements Naam

<sup>15</sup> Société des Coopératives du lac Bam

d'irrigation et contribue également à supporter les dépenses pour le pompage de l'eau.

- Abattoir : il y a des heures de fermeture des robinets. L'accès de la salle de traitement de la viande est réglementé. Il y a en prévision l'évacuation de l'eau par pression pneumatique, la construction d'un forage et en réflexion une méthode pour réutiliser les eaux traitées.

L'ONEA avec ses nombreuses ruptures d'eau est mis en cause. Les usagers, notamment la FUGN déplore le fait que malgré ses insuffisances, l'ONEA interdise la réalisation de forages chez les particuliers.

- La situation par rapport au rejet de l'eau dans la nature est la suivante :

Type d'usagers	Rejetez-vous de l'eau dans la nature	
	Oui	non
Fédération Naam	0	1
SCOBAM	1	0
Hôpital Yalgado	0	1
Abattoir frigorifique Ouaga	1	0
Total	2	2

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

Sur les deux structures rencontrées, deux, dont la SCOBAM et l'Abattoir affirment rejeter de l'eau dans la nature.

- Pour la SCOBAM, une partie de l'eau utilisée s'infiltré, une autre repart dans le lac ou s'évapore.
- A l'abattoir, le centre de pré-traitement étant hors d'usage, les déchets solides sont récupérés manuellement et le reste de l'eau est rejeté dans la nature par une canalisation.

La préoccupation de l'abattoir est liée aux nuisances olfactives lors du rejet de l'eau dans la nature. Mais, elle estime n'avoir pas encore eu de problèmes avec les riverains et les autorités.

Les initiatives correctives prises par les unes et les autres sont :

- La FUGN, a été à un certain moment confrontée au problème de la pollution d'eau du barrage de part son activité de maraîchage. Actuellement, elle utilise la fumure organique, plutôt que de l'engrais chimique, afin de moins polluer l'eau.
- L'hôpital prévoit la construction d'un système de bassin pour le traitement des eaux usées.
- L'abattoir a en projet la construction d'un système de pré-traitement des eaux usées. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la réhabilitation de la structure. Il s'agit également pour elle, de voir comment faire un nettoyage à sec et réutiliser l'eau traitée pour d'autres besoins.

## 6.2 Appréciation des coûts liés à la gestion de l'eau

En ce qui concerne les coûts liés à la mobilisation de la ressource en eau, ils sont jugés exorbitants par la FUGN surtout pour la réalisation des retenues d'eau. La SCOBAM quant à elle, estime que la méthode par pompage lui revient très chère. Chaque année elle dépenserait environ 20.000.000 FCFA pour le carburant et l'entretien des motopompes. Pour l'hôpital et l'abattoir, il est difficile de se prononcer sur les coûts, les projets en matière de mobilisation de la ressource en eau ou de rejet de l'eau étant encore en étude.

Par rapport aux coûts liés à la gestion de l'eau, ils sont selon la SCOBAM, élevés. C'est ce qui aurait entraîné la démobilitation de plusieurs coopérateurs. De 830 coopérateurs au départ, il n'en reste actuellement que 200 environ, soit une réduction des effectifs de près de 76%.

La SCOBAM déclare disposer en permanence de 5 encadreurs en irrigation pour la gestion de l'eau. Quelquefois, elle embauche en plus une dizaine de saisonniers. L'hôpital dispose d'un plombier pour la réparation des fuites ou ruptures de canalisations.

### 6.3 Liens de partenariat avec des structures spécialisées dans le domaine de l'eau

Les quatre types d'usagers rencontrés affirment entretenir des liens de partenariat avec des structures spécialisées dans le domaine de l'eau. Mais, le partenariat se résume pour l'essentiel, à participer sur invitation à des séminaires organisés par ces structures spécialisées, à solliciter les techniciens pour des études et la réalisation de travaux. Avec l'ONEA, c'est beaucoup plus un rapport de fournisseur à consommateur.

Les attentes vis-à-vis des structures spécialisées dans le secteur de l'eau sont les suivantes :

- un appui conseil de la DRH,
- la régularité de l'approvisionnement par l'ONEA (éviter au maximum les ruptures d'eau) ;
- l'abattoir, souhaite que l'ONEA le prenne en compte dans son plan stratégique d'assainissement.

Vis à vis de l'administration, ces structures estiment, qu'elle pourrait jouer surtout un rôle de médiation et de conciliation afin d'apaiser les tensions entre les différentes parties.

### 6.4 Solutions préconisées pour une meilleure gestion de la ressource

Il est préconisé la mise en place de comités de gestion des puits, forages et retenues d'eau. Ce comité doit être formé pour une utilisation judicieuse de l'eau. Des mesures doivent être prises pour la protection des plans d'eau. Cependant, s'il l'on considère que ses comités existent depuis plus de 20 ans, il serait surtout question de dynamisation, de coordination et de concertation à cet effet.

La FUGN estime qu'il faut approcher les bailleurs de fonds et les techniciens, pour avoir de l'eau parce qu'on manque de moyens. Pour la SCOBAM, l'Etat prépare l'instauration des taxes d'utilisation de l'eau. Pour l'hôpital : il était question que chaque service honore sa facture d'eau. Et les responsables de l'abattoir, estiment qu'il s'agira de rationner l'eau, notamment au niveau des activités où il semble avoir de l'abus.

## 7. Les provinces et la gestion de l'eau

Dix provinces ont été touchées par l'enquête. L'importance de leurs populations respectives déclarées par les enquêtés, est illustrée dans le tableau ci-après.

	Yatenga Ganzourgou, Zoundwéogo	Zoundoma	Bazèga	Bam	Passoré	Boulgou	Boulkiemdé	Sanmantenga	Total
Population	Non précisé	134 000	156 000	211 551	271 864	415 583	421 575	500 000	2.110.573

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

## 7.1 Base de collaboration des provinces avec les DRH

Sur 10 provinces, 3 ont déclaré avoir une expérience en matière de GIRE. Celles qui ont déjà collaboré avec la DRH sont au nombre de 7. Les 3 autres ont déclaré n'avoir pas jugé nécessaire de le faire.

La base de collaboration entre les provinces et la DRH a été la suivante :

- 1 Travaux à réaliser dans la province
- 2 Recueil des besoins en points d'eau
- 3 Analyse et identification des villages bénéficiaires des points d'eau
- 4 Mobilisation et sensibilisation des bénéficiaires des points d'eau
- 5 Encadrement sur la gestion et la prise en charge des points d'eau
- 6 Transmission de rapports
- 7 Participation à des séminaires.

La majorité des provinces, 9/10 a déclaré ne pas posséder de personnel qualifié en matière de GIRE. 8 d'entre elles, affirment nécessaire d'avoir ce type de personnel. Seule 2 pensent à une collaboration future avec des structures spécialisées dans le domaine de l'eau.

Par ailleurs, certaines provinces ont déclaré déjà collaborer avec d'autres structures intervenant dans le secteur eau. Il s'agit : des ONG (Borne Fonden dans le Boulgou), de l'ONEA (fournisseur d'eau/ client, participation à nos rencontres) de l'ONPF (si activités dans la province) et de la Direction Provinciale de l'Environnement et de l'Eau.

## 7.2 Expérience des provinces dans le règlement des conflits en matière de GIRE

- 7 des 10 provinces affirment avoir été confrontées à des conflits en matière de GIRE

Les conflits en matière de GIRE répertoriés au niveau des provinces sont généralement :

- des conflits qui opposent les agriculteurs aux éleveurs ;
- les exploitants maraîchers aux propriétaires terriens ;
- les populations résidentes aux entreprises s'approvisionnant en eau dans les retenues des villages.
- Quelquefois, des différents opposent les habitants d'un village lors du choix du site d'implantation d'un point d'eau (forages, puits à grand diamètre etc.)
- lorsque certains habitants refusent d'apporter leur contribution financière pour l'entretien du point d'eau villageois.

Pour la résolution de ces conflits, l'administration joue souvent un rôle de médiateur par l'entremise des préfets de département et des responsables administratifs villageois (RAV).

Les textes en vigueur sont peu ou pas appliqués et cela dans l'optique d'apaiser les tensions. Les attentes des provinces vis-à-vis de la DRH sont les suivantes :

- que les demandes des villages qui expriment des besoins en point d'eau soient examinées,
- que la DRH contribue pour une meilleure maîtrise de l'eau pour les cultures de contre saison,
- une implication de la DRH dans la résolution des problèmes d'eau et un appui technique dans les projets de développement local

- une meilleure représentation des DRH dans les provinces et la mise en place de programme de réhabilitation de points d'eau

Les attentes vis-à-vis de l'ONEA :

- une meilleure couverture en eau des communes
- installer des postes d'eau autonomes dans les départements,
- améliorer les niveaux de services par l'extension du réseau

### 7.3 Les provinces dans l'élaboration des programmes hydrauliques

Projets ou programmes élaboré	Provinces impliquées
Volet ressources en eau	6
hydrauliques urbaines	1
Hydraulique villageoise	10
Hydraulique agricole	8

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

Dans l'ensemble, toutes les provinces jouent surtout un rôle consultatif à ce niveau. Le fait que les provinces soient plus impliquées respectivement dans des programmes hydrauliques villageoise et agricole se comprend aisément.

L'approvisionnement en eau potable des populations et la création d'emplois autour des ouvrages de mobilisation sont des grandes préoccupations pour les autorités politiques et administratives. Par contre leur très faible implication dans des programmes d'hydraulique urbaine, s'explique grandement par le fait, que les provinces dans leur fonctionnement sont plus orientées, en matière d'eau, vers les zones rurales. Néanmoins, il y a le fait que pour la réalisation de programmes d'hydrauliques urbaines, on note bien souvent une insuffisance de synergie entre l'ONEA et certains protagonistes comme les provinces. Seulement, 2 provinces ont jugé leur implication très appropriée. Alors que par rapport à l'hydraulique villageoise et agricole, 7 sur 10 apprécient positivement, la procédure par laquelle elles ont été impliquées.

Le financement des projets provient de la coopération bilatérale et multilatérale, de l'Etat et d'autres partenaires (jumelage coopération, groupements et associations etc.). Toutefois, il faut également souligner que les provinces manquent de ressources propres sur le plan financier.

### 7.4 Circulation de l'information et Prise en compte des préoccupations

Projet ou programmes élaborés	Circulation de l'information				Prise en compte des préoccupations			
	très appropriée	Non appropriée	pas d'opinion	Total	très appropriée	Non appropriée	pas d'opinion	Total
Volet ressources en eau	2	0	8	10	2	1	7	10
Hydrauliques urbaines	2	0	8	10	2	0	8	10
Hydraulique villageoise	6	2	2	10	6	2	2	10
Hydraulique agricole	5	1	4	10	5	1	4	10

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

- On constate que peu de provinces (2/10) ont une appréciation positive de la circulation de l'information dans les projets et programmes provinciaux comprenant un volet ressource et ceux relatifs à l'hydraulique urbaine. Cependant, au moins 5/10 des provinces apprécient positivement la circulation de l'information dans les projets et programmes provinciaux d'hydraulique villageoise et agricole.
- Cette dynamique prévaut également dans la prise en compte des préoccupations des populations des provinces dans l'élaboration des programmes hydrauliques. Seulement, 2/10 des provinces estiment que la prise en compte des préoccupations est effective dans les projets et programmes provinciaux comprenant un volet ressource et ceux relatifs à l'hydraulique urbaine. Pour les projets et programmes provinciaux d'hydraulique

villageoise et agricole, au moins 5/10 des provinces sont satisfaites de la prise en compte de leurs préoccupations.

## 7.5 Les souhaits des provinces par rapport à la réalisation des projets et programmes

Les souhaits des provinces par rapport à la réalisation de projets et programmes sont :

- Une information en temps opportun du haut Commissariat, pour une meilleure programmation des activités et une meilleure gestion des conflits.
- Un renforcement des aménagements hydro-agricoles pour une grande production de légumes.
- Une implication de tous les acteurs (populations, autorités locales, coutumières, ONG ou Projets) et une soumission des projets au cadre de concertation technique provincial.
- Un engagement de l'Etat dans une décentralisation véritable, avec un transfert de ressources financières et de compétences techniques du pouvoir central vers les périphéries.
- Une prise en compte des besoins des populations et leur association à la gestion des ouvrages.

## 7.6 Appréciation des attributions par les provinces

Appréciation des attributions par les provinces			
Attributions	Pertinente	Existence de capacités	
	Oui	Oui	Non
Avis sur les programmes d'approvisionnement en eau	10	4	6
Entretien et conservation des cours d'eau	10	3	7
Réalisation et entretien des ouvrages hydrauliques	10	1	9
Protection de la ressource Halieutique	10	5	5
Elaboration des schémas d'actions sur l'environnement	10	2	8
Elaboration des plans d'enlèvement des déchets	10	1	9

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

- Toutes les provinces enquêtées estiment que leurs attributions relatives à la gestion de la ressource eau et à la gestion de l'environnement sont pertinentes. Cependant, leur capacité à les assumer varie

d'une attribution à l'autre. Globalement, elles (au moins 6/10) déclarent ne pas disposer des capacités pour les réaliser.

De l'avis des responsables des provinces, le renforcement de leur capacité opérationnelle réside dans :

- La mise à la disposition des Hauts Commissariats de conseillers en eau
- La collaboration avec les partenaires locaux,
- La dotation des communes de moyens financiers et de ressources humaines compétentes,
- Le renforcement des structures provinciales, notamment les SPEE en moyens humains, matériels et financiers.

## 8. Les Communes

Commune	Manga	Kombissiri	Kongoussi	Yako	Zorgho	Gourcy	Tenkodogo	Kaya	Ouahigouya	Koudougou
Population	14.056	16.994	18.157	18.583	20.000	20.300	32.000	36.033	55.000	73.000
Budget F CFA	8.400.000	8.780.000	8.561.349	9.600.000	9.000.000	7.178.598	Non précisé	5.000.000	6.791.334	8.389.626

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

Globalement, les budgets des communes sont très faibles (moins de 10.000.000 F CFA). Ces budgets sont en fait destinés au fonctionnement des communes et non aux investissements.

Sur les 10 communes enquêtées, 4 ont déclaré avoir une expérience en matière de GIRE, 8 disent collaborer avec les DRH pour la réalisation de point d'eau. D'une manière générale, les communes identifient la GIRE à leur expérience dans la réalisation des points d'eau, dans la formation et la mise en place des comités de points d'eau.

4/10 des communes enquêtées ont affirmé avoir déjà été confrontées à des conflits en matière d'eau. Les cas de conflits évoqués sont ceux liés à l'utilisation des points d'eau, à la gestion des infrastructures hydraulique ou des sites d'implantation. Dans tous les cas, elles jouent un rôle de médiateur dans la résolution des conflits.

Aucune commune ne dispose de ressources suffisantes, ni de personnels qualifiés en matière de gestion des ressources en eau. Ce type de personnel est cependant jugé indispensable par les communes (6). La collaboration avec les services spécialisés demeure nécessaire, parce que l'autorité communale doit donner son avis avant toutes réalisations par les services techniques.

En terme de partenariat, on note une collaboration avec la DRH, dans la réalisation des points d'eau. Les communes jouent généralement un rôle de mobilisation et de sensibilisation des populations bénéficiaires. Elles répertorient également les différentes demandes, puis les transmet à la DRH pour étude.

### **8.1 Les attentes des communes vis à vis des services techniques de l'eau**

- Les attentes des communes vis-à-vis des DRH sont les suivantes :
  - aménager des barrages et réaliser des forages et postes d'eau autonomes,
  - augmenter le taux de couverture en eau,
  - mettre en place une politique en eau qui puisse satisfaire les besoins des populations.
  - créer une structure répondant des DRH dans les communes,
  - appuyer techniquement les communes pour la réalisation des points d'eau,

Les quatre premières attentes vis-à-vis des DRH montrent que les attributions des DRH ne sont pas bien connues. Les communes ne s'avisent pas que ces types d'attentes se décident plus à l'échelle nationale. Toutefois, il revient aux DRH dans le cadre de leurs attributions actuelles de répertorient les différents types d'attentes, de les formuler sous diverses formes (fiches de projet ou de "working paper") et les faire remonter aux niveaux de décisions appropriées.

- Les attentes vis-à-vis de l'ONEA :
  - Une augmentation de la disponibilité de l'eau et une extension du réseau d'adduction d'eau,
  - Une acceptation des bons de commandes des communes,
  - Une couverture en eau de tous les secteurs des communes,
  - Non-limitation du nombre annuel des branchements.
  - Une implication réelle de l'ONEA dans l'assainissement,
  - Une baisse du coût des branchements



## 8.2 Appréciation de l'exécution des attributions par les communes

Attributions relatives à l'eau	Communes exécutant l'attribution (sur 10)	
	Oui	Non
Délivrance des PUH et autorisations de construire	10	0
Elaboration de schémas directeurs et plans de lotissements	9	1
Construction et entretien des caniveaux et rues	8	2
Réalisation de forages et bornes fontaines	8	2
Collaboration à l'élaboration des plans d'enlèvement des déchets	3	7
Avis sur l'élaboration des schémas d'aménagements urbains	1	9
Avis sur l'installation des industries polluantes de 1ère et 2ème catégorie	0	10

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

Dans l'ensemble toutes les 10 communes, développent des activités liées à leur attribution, exception faites de trois attributions. La non-réalisation de l'attribution relative à l'avis sur l'installation des industries polluantes de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> catégorie, s'explique aisément. Pour des questions de rentabilité, les promoteurs d'industries de ce type visent moins les communes autres que Ouagadougou et Bobo. Les attributions liées à l'élaboration de schémas d'aménagements urbains et aux plans d'enlèvement des déchets ont été réalisées par très peu de communes. En matière d'enlèvement de déchet, on peut noter que l'assainissement semble ne pas être, au regard de ces coûts, une priorité pour les communes. Par rapport, à l'élaboration de schémas d'aménagements urbains, il faut noter que la dynamique est entrain de changer avec l'existence de fonds projets, appuyant les communes dans l'élaboration de plans de développement communal. Par ailleurs, la jeunesse des communes et l'absence d'appuis conséquents expliquent également le fait que les communes ne puissent pas entreprendre des activités inhérentes à toutes les attributions.

Enfin, il ressort que toutes les communes exécutent pleinement leurs attributions relatives à la délivrance des PUH et autorisations de construire, schémas directeurs de plans de lotissement. En fait, ce sont les deux prérogatives dont l'application génère des recettes non-négligeables pour les communes.

6 communes sur 10, trouvent très appropriées l'implication des DRH dans la réalisation de leurs attributions. Tandis que l'implication des intervenants communaux, est jugée très appropriée par 9 communes sur 10. Les partenaires des communes dans les réalisations sont : les villes jumelles des communes, les projets installés ou intervenant dans la commune, les services techniques spécialisés dans le domaine de la gestion des ressources en eau, les opérateurs privés, les populations par le biais des associations et des groupements.

Sur le plan du financement des réalisations, les communes sont appuyées par leur partenaire technique que sont le FODECOM<sup>16</sup>, le FICOM<sup>17</sup> et l'EPCD<sup>18</sup>. Elles bénéficient également d'un appui des villes jumelles. Pour certaines réalisations, elle s'autofinance soit partiellement ou totalement, fait quelquefois appel à la contribution des populations.

Enfin, 90% des communes estiment qu'il y a une bonne circulation de l'information au sujet des réalisations communales. 80% estiment qu'il y a bonne prise en compte des préoccupations des populations de la commune.

<sup>16</sup> Fonds de Développement Communal

<sup>17</sup> Fonds d'Investissement Communal

<sup>18</sup> Etablissement Public Communal pour le Développement

## 9. Bureaux d'études

L'enquête a porté sur 6 bureaux d'études. Sur le plan typologique, ces bureaux d'études se présentent comme suit :

### 9.1 Données factuelles sur les bureaux d'études

Statut	Nom	Expériences (années)	Chiffres d'affaires (millions)	Personnels (nombre)	
				Salariés	Cadres permanents
Entreprise individuelle	ERCI	9	50	NP	2
	LANDAGA IC	1	54	3	1
	ERHA	5	NP	10	2
SARL	BERA	13	300	39	15
	STIMULANS	4	40	5	6
SA	SAHEL CONSULT	13	400	28	10

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

Statut	Nom	Zone d'intervention			Conception technique en hydraulique				
		Locale	National	International	Rurale	Urbaine	Agricole	Ingénierie du Développement	Assainissement
Entreprise individuelle	ERCI	0	1	0	1	1	0	0	1
	LANDAGA IC	0	1	1	1	1	1	1	0
	ERHA	0	1	1	1	0	0	0	0
SARL	BERA	1	1	1	1	1	1	1	0
	STIMULANS	0	1	0	0	0	0	1	0
SA	SAHEL CONSULT	0	1	1	1	1	1	1	0

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

Les autres domaines d'intervention sont les suivants :

- Génie civil (pistes rurales, routes)
- Evaluation de projets de développement,
- Appui à la mise en valeur agricole,
- Agriculture,
- Elevage,
- Environnement

Le niveau de la charge de travail est jugé moyen par tous les 6 bureaux d'études.

Statut	Nom	Maîtrise d'œuvre délégué en hydraulique			Suffisance des données utilisées du point de vue de		
		Rurale	Urbaine	Agricole	Quantité	Qualité	Disponibilité
Entreprise individuelle	ERCI	1	1	0	0	0	0
	LANDAGA IC	0	0	1	1	1	0
	ERHA	1	0	0	0	1	0
SARL	BERA	1	1	1	NP	1	NP
	STIMULANS	0	1	1	1	1	0
SA	SAHEL CONSULT	1	1	1	0	1	1

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

Les types de données utilisés sont des données météorologiques, hydrologiques, hydrogéologiques, les rapports d'inventaires, les cartes hydrogéologiques, les dossiers techniques des études et des aménagements pour la gestion de l'eau et l'emblavement agricole. Ces données sont essentiellement capitalisées par les entreprises publiques nationales et les instituts de recherche.

## 9.2 Informations sur la GIRE

Statut	Nom	Bien informé sur la GIRE	Informé du Prg GIRE	Formulation de projets GIRE	Réception Bulletin GIRE
Entreprise individuelle	ERCI	0	0	0	0
	LANDAGA IC	1	1	1	0
	ERHA	0	0	0	0
SARL	BERA	1	1	1	1
	STIMULANS	1	0	0	0
SA	SAHEL CONSULT	1	0	0	1

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

D'une manière générale, les bureaux d'études à l'exception de deux (ERCI et ERHA), affirment être bien informé sur la gestion intégrée des ressources en eau. Mais, il n'en demeure pas moins qu'elles ne soient pas bien informées du programme de GIRE. Seulement deux bureaux d'études (Landaga I.C. et BERA), ont une vision d'ensemble et du programme de GIRE, et ont déjà participé à la formulation de projets de GIRE.

## 9.3 Les souhaits des bureaux d'études

1. Une meilleure diffusion des informations à travers les rencontres et revues spécialisées
2. Une meilleure coordination des intervenants dans le domaine de l'eau,
3. une meilleure sauvegarde de l'environnement,
4. une exploitation plus harmonieuse de la ressource en eau
5. L'implication de l'expertise nationale dans le programme GIRE
6. Une plus grande implication des bureaux aux activités de GIRE
7. Que le programme GIRE constitue une source accessible d'informations et de données actualisées.
8. Que la parution régulière du bulletin trimestriel eau soit maintenue.
9. Œuvrer à une prise en compte de l'aspect intégré des ressources en eau dans les programmes de développement et pour ce faire, élargir le débat à toute personne ressource en mesure d'apporter son concours.
10. Envisager la possibilité d'éveiller les consciences au niveau scolaire, universitaire et même du grand public par des conférences et publications.

## 10. Les entreprises de travaux hydrauliques

L'enquête a porté sur sept (7) entreprises dont une entreprise individuelle, trois SARL, deux SA et une dont le statut n'est pas précisé.

### 10.1 Données factuelles sur les entreprises

Statut	Nom	Expériences	Chiffres d'affaires (millions)	Personnels	
				Salariés	Cadres permanents
Entreprise individuelle	COGEB	8	600	15	7
	ERI-Burkina	10	200	10	4
SARL	SOGEW	NP	288	36	5
	FORAM/CAFA	5	70	15	5
SA	FORAFRIC - Int.	8	950	47	7
	Faso Hydro	8	500	24	4
NP	GEOFOR	2	350	37	6

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

Statut	Nom	Zone d'intervention			Réalisation des 5 dernières années		
		Locale	National	International	Agricole	Rurale	Urbaine
Entreprise individuelle	COGEB	0	1	0	0	0	1
SARL	ERI-Burkina	0	1	0	1	0	1
	SOGEW	1	1	0	1	1	NP
	FORAM/CAFA	0	1	0	0	1	1
SA	FORAFRIC – Int.	1	1	1	NP	1	1
	Faso Hydro	0	1	1	NP	1	1
NP	GEOFOR	1	1	0	NP	1	NP

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

- Domaines d'activité des entreprises :

- Génie civil (bâtiments, la réfection de routes, les ponts et chaussées et tous autres travaux relatifs au génie civil et aux travaux publics), auquel s'ajoute la location de matériels.
- Hydraulique agricole : barrages et aménagements,
- Hydraulique villageoise : puits et forages d'eau, mini adduction d'eau,
- Production de matériels de pompage de l'eau (hydraulique villageoise et urbaine), maintenance et suivi des ouvrages hydrauliques par les systèmes d'affermage ou de gestion déléguée, la formation et le négoce
- Etudes géotechniques, sondages miniers.

- Les réalisations des 5 dernières années

En hydraulique agricole, les réalisations des entreprises portent sur les barrages et aménagements hydro-agricoles, la réalisation de puits à grands diamètres (puits maraîchers). En hydraulique rurale, c'est surtout les forages et installations de pompes manuelles. En hydraulique urbaine, des caniveaux ont été réalisés par les entreprises. Une société anonyme s'implique dans l'installation de pompes électriques.

#### Niveau de charge de travail

Statut	Nom	Niveau de la charge de travail			
		Forte	Moyenne	Basse	Non précisé
Entreprise individuelle	COGEB	1	0	0	0
SARL	ERI-Burkina	0	0	1	0
	SOGEW	0	1	0	0
	FORAM/CAFA	0	1	0	0
SA	FORAFRIC – Int.	0	0	0	1
	Faso Hydro	1	0	0	0
NP	GEOFOR	1	0	0	0

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

- Possibilité de dépasser les performances actuelles

Les 7 entreprises estiment pouvoir dépasser leur performance actuelle.

Conditions dans lesquelles les entreprises estiment pouvoir dépasser leur performance actuelle

- Si l'administration ou les maîtres d'œuvres placent leur confiance en eux
- Si, il y a un accroissement du potentiel de marché, une accessibilité au crédit et aux marchés de la sous région.
- Si les études géophysiques et hydrogéologiques sont bien menées et que les forages se situent dans les zones de fractures, cela permettra de gagner du temps (forages rapides) et plus de chance de gagner de l'eau.
- Si les fonds nécessaires sont facilement débloqués par les partenaires.
- Si acquisition des nouveaux marchés (pompes manuelles, AEP, affermages, gestion déléguées), il faut assurer une amélioration continue des compétences du personnel cadre et ouvriers qualifiés.
- S'il y a possibilité de s'équiper d'avantage en matériels de travaux.

## 10.2 Appréciation des données et informations sur la GIRE

Statut	Nom	Suffisance des données utilisées du point de vue de			Informations sur la GIRE			
		Quantité	Qualité	Disponibilité	Bien informé sur la GIRE	Informé du Prg GIRE	Formulation de projets GIRE	Réception Bulletin GIRE
1. Entreprise 2. individuelle	COGEB	0	0	1	0	0	0	0
SARL	ERI-Burkina	0	0	0	0	1	0	0
	SOGEW	NP	NP	NP	0	0	0	0
	FORAM/CAFA	0	1	1	0	0	0	0
3. SA	FORAFRIC – Int.	NP	NP	NP	0	0	0	0
	Faso Hydro	NP	NP	NP	0	0	0	0
NP	GEOFOR	0	0	1	0	0	0	0

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

- Les types de données utilisées sont :
  - Les rapports hydrologiques des bureaux d'études,
  - Les données hydrogéologiques,
  - Hydrofracturation,
  - Géophysique,
  - Les statistiques de la DGH.
- Les souhaits et les attentes des entreprises :
  - Connaître d'abord la GIRE et le programme
  - Que le programme GIRE puisse se faire connaître mieux, afin de permettre aux entreprises de voir dans quelles mesures elles peuvent collaborer et être un partenaire du programme.
  - C'est de mieux connaître la GIRE et son programme. Si la GIRE appui, conseil ou équipe les entreprises, notre souhait est d'être parmi les bénéficiaires.
  - Nous sommes prêts à exécuter un programme de réalisation de la GIRE.

## 11. Les ONG

Nom	Expérience	Nombre de membres	Budget annuel en millions			
			Hydraulique agricole	Hydraulique rurale	Hydraulique urbaine	Autres
Chrétiens pour le sahel	3	4	0	2 960	0	1 264
AVD	18	NP	150	100	0	0
SOS Sahel Burkina	9	7	0	4	0	20
Sahel Solidarité	27	NP	27	55	175	0
OCADES Burkina	2	15	0	0	0	0

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

### 11.1 Les secteurs d'activités des 5 ONG enquêtées sont :

- La lutte contre la désertification
- L'hydraulique rurale et urbaine
- La valorisation des ouvrages hydrauliques
- La conservation des eaux et des sols / la défense et la restauration des sols.
- L'environnement (boisement et reboisement, promotion de la faune)
- Les activités génératrices de revenus (promotion féminine), crédit

- L'éducation et la formation
- La santé (lutte contre le SIDA), l'action sociale (aide humanitaire)
- L'artisanat
- L'élevage
- Les aménagements hydro-agricoles
- L'organisation du monde rural
- La sécurité alimentaire

### 11.2 La philosophie d'intervention des ONG identifiées :

- Répondre aux situations de pauvreté que vivent les populations du Burkina Faso, par l'auto promotion des bénéficiaires, l'appréciation du projet par les bénéficiaires, la durabilité d'intervention.
- Méthode participative impliquant les bénéficiaires des programmes à toutes les phases et étapes des actions.
- Réfléchir ensemble sur les besoins primaires des populations les plus défavorisées aussi bien en ville qu'en campagne.
- Renforcement des capacités des groupes ciblés, pour leur auto-promotion.

Nom des ONG	Zone d'intervention		Expérience en Gire	Conflit en GIRE	Niveau d'informatiques			
	Locale	Nationale			Bien informé sur la GIRE	Informé du Prg GIRE	Formulation de projets GIRE	Réception Bulletin GIRE
Chrétiens pour le sahel	0	1	1	1	0	0	0	0
AVD	1	0	1	0	0	0	0	1
SOS Sahel Burkina	1	0	1	0	0	0	0	0
Sahel Solidarité	1	0	1	0	0	0	NP	0
OCADES Burkina	1	1	1	0	0	0	NP	0

Source : Base de données enquêtes GIRE niveaux 3 et 4

- Toutes les ONG (5) rencontrées affirment avoir une expérience en matière de GIRE. Ces expériences se présentent comme suit :

Avant de procéder au financement d'un ouvrage, le dossier technique doit être complété par un dossier économique (mise en valeur et rentabilité), les modalités et procédures de gestion et d'entretien de l'ouvrage, les modalités d'attribution des parcelles mises en exploitation afin d'éviter les conflits domaniaux, les dispositions qui sont prises pour assurer l'hygiène de l'eau et la formation à l'hygiène autour du point d'eau.

Réalisation de barrages, de bulis, de puits et forages, de protection de point d'eau et d'assainissement.

Mise en place et formation de comités de gestion de points d'eau.

### 11.3 La gestion des conflits par les ONG

Sur les 5 ONG rencontrées, seule « Chrétiens Pour le Sahel » affirme avoir été confronté à des conflits en matière de GIRE, mais indirectement. Ce sont ses partenaires qui sont confrontés et qui l'en informe.

Les conflits portent entre autre sur :

- Les problèmes fonciers
- La violation des tabous et interdits
- L'exercice de la pêche dans les barrages

Les parties en présence dans la résolution des conflits sont les demandeurs ou les bénéficiaires, les maîtres de la terre ou de l'eau.

Les solutions souvent apportées à ces conflits :

- Etablissement d'une convention entre les responsables terriens ou de l'eau,
- Mise en place de règlements intérieurs fixant les règles d'hygiène, d'utilisation de l'eau, ou de pêche,
- Formation à l'hygiène de l'eau.

Les ONG exigent que les documents de projets contiennent déjà les solutions afin de prévenir les éventuels conflits.

- Les souhaits et attentes des ONG
  - Etre suffisamment informées sur le programme GIRE et ses partenaires.
  - Connaître le programme GIRE

## 12. Conclusions - Recommandations

L'enquête a touché un échantillon composé des groupes cibles 1, 2, 3 et 4 sur lesquels le GIRE porte son attention, dans l'évaluation des ressources humaines. Au niveau du secteur Eau 118 agents des catégories administratives A, B, C, D et E ont été concernés, au niveau du secteur Environnement se sont 35 agents des catégories administratives A et B. Au niveau des autres acteurs du secteur Eau, 42 responsables de structures administratives, associatives ou privé ont été approchés.

- Le projet d'appui institutionnel est une opportunité pour le programme GIRE d'appréhender d'une part la réalité fonctionnelle des DRH qui demeureront incontournables dans la mise en œuvre d'une quelconque politique. D'autre part, le programme GIRE dans le cadre de la concertation à renforcer d'avantage, pourra s'imprégner de la problématique de l'appui institutionnel et notamment des conditions d'efficience d'une assistance technique, qui sera certainement nécessaire dans la mise en place de la réforme que doit proposer le GIRE.

Par ailleurs, l'analyse des postes entreprise au niveau des deux DRH, permet d'engager et de pousser la réflexion sur la pertinence des attributions, de cerner les activités qui les composent mais surtout de s'aviser des modalités de leurs appropriations par les agents. La méthode d'identification des besoins de formation est axée d'une part sur la performance des agents à réaliser techniquement les activités réellement possibles sur le terrain et, d'autre part sur l'analyse des difficultés rencontrées dans leur réalisation. Mais, la méthode exige un peu plus de temps.

- La gestion des ressources humaines et son déploiement doit tenir compte de l'importance opérationnelle de chaque catégorie, dans la mise en œuvre d'une réforme définie autour de la problématique de GIRE. La typologie des agents, notamment du secteur eau, révèle que l'accent a été mis sur les agents cadres supérieurs et cadres moyens. Cependant, il ressort que le groupe des cadres supérieurs est marqué par le vieillissement. Près de 50% ont plus de 15 ans d'ancienneté, tandis qu'un peu plus de 25% ont moins de 10 ans d'ancienneté dans l'administration. La relève est dans une certaine mesure compromise, étant donné que la dynamique actuelle est caractérisée par le faible recrutement de jeunes ingénieurs mais également par de nombreux départs vers le secteur privé.

L'autre aspect non négligeable mis en évidence dans la typologie, c'est que les agents des catégories C, D et E ont été faiblement touchés, alors qu'il serait intéressant de s'aviser des données à recueillir au niveau des catégories D et E en fonction de leur place et rôle, dans la mise œuvre de politiques de réforme.

- Les besoins de formations exprimés portent grandement sur l'informatique (49% des besoins, tous niveaux confondus), et sur le management (38% des besoins exprimés, tous thèmes confondus). Tels que formulés, l'on peut affirmer que pour une majorité d'agents, il s'agit d'initiation à des méthodes et outils nouveaux. Le deuxième aspect qui caractérise les besoins identifiés, c'est qu'en grande partie, ils ne semblent pas de façon explicite indexés sur les activités concrètes liées aux attributions. Ceci peut être dû au fait que, soit, les enquêtés n'ont pas compris l'esprit de l'enquête, soit que l'exercice de formulation des besoins n'est pas évident pour plusieurs d'entre eux.

En fait, pour mieux cerner la pertinence des besoins bruts recueillis à travers la présente enquête, il est nécessaire de clarifier par des méthodes appropriées (entretiens individuels ou questionnaire complémentaire), les attentes contenues dans les besoins de formation



ainsi formulés. Par exemple deux agents ont exprimé le besoin en connaissances « environnementales » alors que l'un est ingénieur hydrologue, chef de service et l'autre est ingénieur de l'équipement rural. Il convient de déterminer la problématique qui préoccupe chacun.. Il est certain que les objectifs pédagogiques diffèreront selon la personne, alors qu'il n'est pas évident, que ceux-ci soient contenus de manière appropriée dans un même module de formation standard sur l'environnement.

D'une manière générale, dans cet exercice de diagnostic relatif à la formation, il ressort que très souvent les besoins formulés sont de deux ordres. D'une part, il y a les difficultés liées :

- à la non-maîtrise de la réalisation des activités ;
- au manque de connaissances ;
- au manque de moyens.

D'autre part, il y a le simple désir de promotion ou de réalisation individuelle.

Dans tous les cas, notamment par rapport au premier ordre, ces besoins bruts recueillis ne peuvent être considérés comme effectivement indexés à une formation complémentaire, indispensable. Une analyse des difficultés évoquées permet de situer la lacune réelle. Dans bien des cas, à cette étape certains besoins se dissipent, car la difficulté à laquelle ils sont rattachés, se révèle sans substance tangible.

Il est important de noter que, la prise en compte des besoins identifiés pour l'élaboration d'un plan d'action de formation, doit se faire dans une logique prévisionnelle de gestion des ressources humaines nécessaire à la GIRE, dans le cadre de la décentralisation, de la réforme générale de la fonction publique et de la promotion du secteur privé.

- Au niveau des facteurs de déploiement des agents par rapport aux fonctions, responsabilités ou rôles, aux activités ou tâches, il est difficile de donner une appréciation qui traduise la problématique inhérente à la définition des postes, et qu'on puisse prendre en compte dans la phase actuelle d'état des lieux. Cette situation est liée principalement à :
  - la méconnaissance et l'incompréhension de leurs attributions ou celles de leurs services, par les agents. Cette méconnaissance tient au fait que dans certains cas l'agent n'a jamais disposé ou lu un texte édictant les attributions du poste qu'il occupe. Dans le meilleur des cas, leur disponibilité n'a pas été suivie d'un exercice de compréhension des attributions et de définition des activités qui leur sont assorties.
  - La méconnaissance de l'organigramme fonctionnelle qui devrait prévaloir entre les différents organes d'un service ou d'une direction donnée. Si la relation hiérarchique entre, par exemple, la DIRH et la DRH et par conséquent de son service IRH, est connue, il ressort que le lien fonctionnel entre la DIRH et le SIRH de la DRH n'est pas maîtrisé. Tout comme c'est le cas, du lien fonctionnel entre la DEP du ministère et les deux services chargés des études et de la planification respectivement au niveau du secteur eau et du secteur environnement. Dans ce cas de figure, il y a également la méconnaissance de la relation fonctionnelle entre la cellule informatique et les autres directions ou services disposant d'un parc informatique.

Ces deux aspects montrent qu'il est difficile de juger de la pertinence des réponses relatives aux chevauchements, à la répartition, à la définition et à l'organisation tant des fonctions, des rôles, des tâches que des responsabilités. Par ailleurs, la structure et la formulation du questionnaire ont, dans une certaine mesure, rendu la tâche ardue si non confuse pour les enquêtés. Il aurait fallu un glossaire approprié ou une assistance pour favoriser une grande compréhension et un bon remplissage du questionnaire.

- L'analyse de l'efficacité des agents sur la base de leurs capacités opérationnelles à exécuter convenablement les activités, débouche également sur une impasse liée à leur pertinence. Les raisons ci-dessus évoquées, pour les paramètres du déploiement des agents, expliquent la situation.

Cependant, il ressort que :

- L'existence de guides ou de références est très souhaitable. Sur le plan fonctionnel, ils seront d'une grande utilité pour la performance des agents. Mais, l'impact des outils demeure lié à la définition de cadre réglementaire précisant les principes et conditions de leur applicabilité dans le contexte général de l'administration.
  - La dynamique des agents dans l'exécution des tâches est entravée par des paramètres internes, la baisse de moral et la baisse de performance. Les raisons évoquées sont notamment liées à la fois à la capacité organisationnelle de conduite des activités et aux méthodes non adéquates de gestion du personnel par certains responsables (considérations subjectives et sanctions non justifiées).
  - Les activités extra professionnelles qui perturbent le travail sont une réalité. Elles sont à la fois politiques ou sociales (malades dans la famille).
  - Le niveau d'information des agents dans les services et sa circulation est bonne pour une grande majorité (plus de 60%). Par contre, seulement 33% des agents enquêtés estiment que l'information sur les autres services est bonne.
  - Enfin, il ressort que 39,5% des agents estiment que les conditions de travail sont bonnes, 36% jugent la situation matérielle mauvaise et 61% qualifient la logistique inadéquate.
- Dans l'ensemble, les autres acteurs intervenant dans le secteur de l'eau sont peu informés du programme GIRE, mais bien plus ils semblent ne pas avoir une compréhension de la problématique de la gestion intégrée des ressources en eau.
  - Spécifiquement, il ressort que les provinces et les communes sont beaucoup plus portées ou intéressées par l'AEP et l'hydraulique agricole, sans avoir encore les paramètres d'une politique de promotion durable de ses activités. Tous ont été déjà impliqués dans des programmes d'hydrauliques. La mise en œuvre de leurs attributions respectives qu'elles jugent pertinentes, se heurtent cruellement tant au manque de moyens financiers qu'à l'absence de compétences en matière de gestion de la ressource eau. Les provinces interviennent dans la résolution des conflits en matière de GIRE. Leurs stratégies de solution portent sur la conciliation des protagonistes.

La mission estime que dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique de gestion intégrée des ressources en eau dans les communes et provinces, il faut :

- Mettre en place un cadre de concertation qui regroupera les communes et les provinces par lequel l'on procèdera à une animation et une sensibilisation des responsables sur les concepts et la problématique de la gestion intégrée des ressources en eau. On pourra étudier l'éventualité d'adjoindre d'autres intervenants.
  - Responsabiliser les communes et provinces pour qu'elles s'engagent dans des activités d'animation et de sensibilisation des populations sur les textes en matière de gestion intégrée des ressources en eau.
  - Responsabiliser les communes et provinces pour qu'elles s'engagent à identifier les besoins en fonction de la croissance démographique et les mouvements de population.
- Pour les services publics et les associations de base, leurs préoccupations tournent autour d'une part de la disponibilité de la ressource et de la régularité dans l'approvisionnement. D'autre part, il y a le coût de l'eau. Il est cependant, intéressant de noter

que ces usagers se soucient de la gestion de leurs rejets d'eau dans la nature ; plusieurs d'entre eux ont développé des initiatives dans ce sens ou envisagent le faire.

- Les ONG ont une palette d'activités dont un grand nombre s'inscrit en droite ligne dans la GIRE, en sus du fait qu'ils interviennent dans des domaines transversaux (éducation, organisation du monde rural...) dont l'impact peut influencer la mise en œuvre d'une politique de GIRE. Par ailleurs, ils semblent drainer des fonds non négligeables. Par rapport à la gestion des conflits en matière de GIRE, leur stratégie plus préventive est basée sur l'établissement de conventions entre les parties au moment de l'élaboration des projets.
- Les bureaux d'études récusent le fait que les données ne soient pas disponibles, en quantité et en qualité suffisante. Compte tenu du fait, qu'il s'agit d'une catégorie d'acteurs qui joue un rôle prépondérant dans la conception et la diffusion de technologies venant en aval des politiques proposées par l'Etat, il est impérieux que ces derniers aient une maîtrise complète et évolutive des questions de gestion intégrée des ressources en eau.
- Les entreprises sont beaucoup plus impliquées dans les réalisations. Tout comme les bureaux d'études, ils récusent la disponibilité des données en quantité suffisante. Ils ont une part de responsabilité sur la non-disponibilité des données en quantité parce qu'ils ne transmettent pas toujours les caractéristiques techniques sur des ouvrages réalisés, au service IRH

Il faut sensibiliser les entreprises sur la problématique de la gestion intégrée des ressources en eau. A ce titre, il serait pertinent de réussir à ce qu'elles s'inscrivent dans une dynamique adéquate de partenariat avec les structures techniques de l'Etat. Par exemple, il y a la nécessité de développer une culture de communication entre elles et les structures de l'Etat, en matière de transmission des informations et des données découlant de leurs travaux.