



**LA GESTION DES PROJETS ET PROGRAMMES DE
DEVELOPPEMENT SELON L'INSTRUMENT DE
FINANCEMENT « PROGRAM FOR RESULTS » (PFORR) : CAS
DU PROGRAMME D'APPROVISIONNEMENT EN EAU ET
D'ASSAINISSEMENT (PAEA) » AU BURKINA FASO**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER EN
MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES
ORGANISATIONS**

**OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET
OPERATIONNEL (MSO)**

Présenté et soutenu publiquement le 22 mai 2025 par

Roger Tinwendé YAMEOGO

Travaux dirigés par Monsieur Arouna SAWADOGO, Expert en suivi-évaluation,
Responsable suivi-évaluation du Programme d'approvisionnement en eau et
d'assainissement (PAEA)

Jury d'évaluation :

Président : **Dr DJIM Doumbé Damba**

Membres : **M. OUEDRAOGO Moumini**
M. BOURGOU Alexis

Promotion 2020-2021

CITATION

L'âge d'un homme digne de ce nom ne devrait pas se calculer en années, mais en services rendus.

Norbert ZONGO

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

mon défunt père

ma mère

mon épouse

mes enfants

mes frères et sœurs.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à témoigner nos sincères remerciements à :

- Monsieur Jean Mathieu BINGBOURE, ancien Coordonnateur du Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement (PAEA), à la retraite pour ses conseils bien avisés ;
- Monsieur Fidèle KOAMA, Coordonnateur du Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement (PAEA) et à l'ensemble des agents de l'Unité de gestion du PAEA pour leur franche collaboration dans la réalisation de nos travaux ;
- Monsieur Arouna SAWADOGO, notre directeur de mémoire, qui, malgré un agenda très chargé a accepté de diriger nos travaux de recherches. Qu'il trouve à travers ces lignes, l'expression de notre profonde reconnaissance pour sa disponibilité et la pertinence de ses observations ;
- Madame Sylvie OUEDRAOGO/KIENOU, Coordinatrice de la formation professionnelle en ligne de l'Institut 2iE pour sa disponibilité ;
- Aux Enseignants du Master en Management des Entreprises et des Organisations (MEO) pour la qualité de l'enseignement reçu ;
- A toute notre famille et aux amis pour leurs soutiens multiformes

RESUME

Le Program For Results (PforR) est un nouvel instrument adopté par la Banque Mondiale pour le financement des projets et programmes de développement. Il consiste à procéder au décaissement après vérification de la réalisation des résultats techniquement conformes par un agent de vérification indépendant (AVI). L'objectif de cette recherche est d'analyser l'apport de cet instrument sur la performance des projets et programmes de développement à travers le Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement (PAEA). Pour ce faire, nous avons collecté les données à partir d'une revue documentaire et d'un entretien avec les acteurs de mise en œuvre du Programme. L'étude confirme une performance satisfaisante du PAEA influencé par les innovations du PforR et le management axé sur les résultats mis en place par l'unité de gestion du programme. « **L'orientation résultats** » est donc indispensable pour optimiser les énormes ressources qui sont investis à travers les projets dans le but de lutter contre la pauvreté.

Le PforR constitue donc une opportunité pour le Burkina Faso qui a basculé sur l'approche programme depuis l'adoption de la GAR comme outil de mise en œuvre des politiques de développement au regard de l'expérience du PAEA. Pour une mise à l'échelle du PforR, des propositions ont été formulées sur la base des difficultés rencontrées dans le cadre du Programme.

Mots clés :

- **PforR**
- **Résultats**
- **Indicateurs liés aux décaissements**
- **Agent indépendant de vérification**
- **Performance**

ABSTRACT

The Program For Results (PforR) is a new financing instrument of the World Bank, with disbursement based on the achievement of technically compliant results verified by an independent agent. The objective of our study is to analyze the contribution of PforR to the performance of development projects and programs through the Water Supply and Sanitation Program (PAEA). To do this, we collected data from a literature review and interviews with the program implementation stakeholders. The study confirms a satisfactory performance of the PAEA, influenced by the innovations of PforR and the results-oriented management established by the program management unit. Therefore, a "results orientation" is essential to optimize the substantial resources invested through projects aimed at combating poverty.

Thus, PforR presents an opportunity for Burkina Faso, which has shifted to a program approach since the adoption of the GAR as a tool for implementing development policies, based on the experience of the PAEA. To scale up PforR, proposals have been formulated based on the challenges encountered within the PAEA framework.

Keywords :

- **PforR**
- **Results**
- **Disbursement-related indicators**
- **Independent verification agent**
- **Performance**

LISTE DES ABREVIATIONS

2iE	Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
ACDI	Agence Canadienne de Développement International
AFD	Agence Française de Développement
AFNOR	Association Française de Normalisation
AIM	Alliance Inter-Monastères
ANO	Avis de Non Objection
APD	Aide Publique au Développement
AVI	Agent Indépendant de Vérification
BAD	Banque Africaine de Développement
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BM	Banque Mondiale
CAS	Compte d'Affectation Spéciale
CC	Cour des Comptes
CoPil	Comité de Pilotage
DEP	Document d'Evaluation du Programme
DGAUE	Direction Générale de l'Assainissement des Eaux usées et excreta
DGB	Direction Générale du Budget
DGEP	Direction Générale de l'Eau Potable
DGF	Direction de la Gestion des Finances
DGRE	Direction Générale des Ressources en Eau
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DMP	Direction des Marchés Publics
DREAE	Direction Régionale de l'Eau et de l'Assainissement de l'Environnement
DRH	Direction des Ressources Humaines
FAR	Financement Axé sur les Résultats
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
IGF	Inspection Générale des Finances
ILD	Indicateur Lié au décaissement

ITS	Inspection Technique des Services
MEEA	Ministère de l'Environnement, de l'Eau et de l'Assainissement
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MOP	Manuel d'Opérations du Programme
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PAD	Program Appraisal Document
PAEA	Programme d'Approvisionnement en Eau et d'Assainissement
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PforR	Program For Results
PFR	Prêt Fondé sur les Résultats
PPD	Projet et Programme de Développement
PPR	Programme Pour Résultats
PTBA	Plan de Travail et de Budget Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RH	Ressources Humaines
RLD	Résultat Lié au Décaissement
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (en français : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces)
UAP	Unité d'Appui au Programme
UGP	Unité de Gestion du Programme

SOMMAIRE

CITATION	I
DEDICACE	II
REMERCIEMENTS	III
RESUME	IV
ABSTRACT	V
LISTE DES ABREVIATIONS	VI
SOMMAIRE	VIII
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES	X
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'INSTRUMENT PFORR ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	5
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	6
1.1 Définition des concepts	6
1.2 Description du PforR	10
CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	17
2.1 Présentation du Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement	17
2.2 Méthodologie de recherche	24
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSIONS	30
CHAPITRE 3 : RESULTATS	31
3.1 Performance du PAEA	31
3.2 Facteurs de la performance du PAEA	36
3.3 Bonnes pratiques dans la mise en œuvre du PAEA	40
3.4 Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du PAEA	41
CHAPITRE 4 : DISCUSSIONS ET ANALYSES	44
4.1 Discussions	44
4.2 Analyse des forces et faiblesses du PforR	48
4.3 Mise à l'échelle du PforR	51
4.4 Amélioration de la mise en œuvre du PforR	52
CONCLUSION GENERALE	54
BIBLIOGRAPHIE	X
SITOGRAFIE	XII
ANNEXES	XIII
TABLE DES MATIERES	XIII

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 1 : Fiche synoptique du PAEA</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Tableau 2 : Indicateurs liés aux décaissements</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Tableau 3 : Répartition de l'échantillon</u>	Erreur ! Signet non défini.5
<u>Tableau 4 : Code d'appréciation</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Tableau 5 : Situation des indicateurs de performance du Programme au 31/12/2024</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Tableau 6 : Situation des décaissements par source de financement</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Tableau 7 : Vérification de la performance</u>	Erreur ! Signet non défini.

LISTE DES FIGURES

<u>Figure 1 : Instruments de financement de la Banque mondiale</u>	9
<u>Figure 1 : Processus de décaissement</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Figure 2 : Dispositif organisationnel du PAEA</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Figure 3 : Modèle d'analyse de la performance</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Figure 4 : situation d'exécution physique au 31/12/2024</u>	Erreur ! Signet non défini.

INTRODUCTION GENERALE

Les Pays en voie de développement, dans l'optique d'impulser leur développement économique et social définissent des stratégies dont la mise en œuvre est déclinée en stratégies et politiques de développement. Ces différentes stratégies et politiques sont opérationnalisées à travers des projets et programmes de développement dont le financement est assuré par des ressources propres des Etats et celles des Partenaires techniques et financiers (PTF) à travers le canal de l'Aide publique au développement (APD).

Par ailleurs, la communauté des donateurs et les pays partenaires constatant les insuffisances dans l'atteinte des résultats des Projets programmes de développement (PPD), se sont engagés à travers des cadres de dialogues en vue de l'optimisation de l'APD. Ainsi, la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'APD de mars 2005 a adopté la Gestion axée sur les résultats (GAR) comme instrument de gestion en matière de développement. Depuis les années 90, le Burkina Faso s'est fortement engagé à faire de l'investissement public un facteur de croissance économique et de réduction de la pauvreté.

En 2000, il a adopté la Gestion axée sur les résultats (GAR) à travers la ratification des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) et cela fait partie d'une grande réforme dans l'administration des projets et programmes publics du pays. Il ne s'agit plus de réaliser des activités, mais d'identifier des objectifs à atteindre et d'obtenir des résultats en optimisant l'utilisation des ressources. Cet outil moderne de gestion dans l'administration est le point de départ d'énormes réformes dans la gestion des finances publiques avec la mise en place du budget programme, opérationnel depuis 2017.

Dès lors, il s'est investi dans la réalisation des projets et programmes de développement (PPD) en tant qu'instrument d'opérationnalisation des politiques publiques avec pour objectif d'améliorer les conditions de vies des populations et partant, d'assurer le développement économique et social.

Au 31 décembre 2022, deux cent trente-sept (237) projets et programmes de développement¹ étaient mis en œuvre quasiment dans tous les secteurs de planification au Burkina Faso. Cela démontre la place importante qu'occupent les PPD dans la politique de développement de notre pays. Toutefois, la mise en œuvre de ces projets et programme n'a pas toujours produit les

¹ Document de travail 10^{ème} assises générales des projets et programmes de développement, décembre 2023, p25

résultats escomptés. Toute chose qui a créé des sentiments d'exigences des Partenaires techniques et financiers et les populations qui sont des acteurs de la mobilisation des ressources internes à travers les impôts et les taxes.

Selon le rapport des 10^{ème} assises de l'assemblée générale des projets et programmes de développement tenue en décembre 2023, le Burkina Faso comptait 237 projets et programmes de développement. Deux cent trente-six (236) d'entre eux qui ont fait l'objet d'évaluation au titre de l'année 2022, présentent une performance moyenne. La note moyenne de l'ensemble des PPD est ressortie à 34,76 sur 50, traduisant une performance moyenne². Cette performance est en baisse par rapport à celle de l'année 2021. Cela est dû aux difficultés et contraintes liées à la gestion des projets et programmes à tous les niveaux notamment, les bailleurs de fonds, les unités de coordination ou de gestion, l'administration, les prestataires et les bénéficiaires.

Pour optimiser l'atteinte des résultats des projets et programmes, la Banque Mondiale a approuvé l'instrument « programme pour les résultats » (PforR) en janvier 2012 des Etats, en se servant des résultats obtenus comme base de décaissement, tout en encourageant en même temps le développement institutionnel.

La Banque Mondiale et le Gouvernement du Burkina Faso se sont inscrits dans la démarche d'opérationnaliser l'instrument dans le cadre de la mise en œuvre des PPD à travers le Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement (PAEA), cadre organisationnel de la présente étude, sous la tutelle technique du Ministère en charge de l'eau et de l'assainissement. Ce nouvel instrument de financement des projets constitue une innovation majeure dans l'univers des PPD au Burkina Faso.

Ainsi, le PAEA a été formulé de 2017 à 2018 sans une maîtrise des principes qui gouvernent cet instrument par la partie gouvernementale. Il en est de même pour l'unité de gestion dont les membres ont découvert le PforR dans le cadre du PAEA. Dès lors, il ressort un problème d'appropriation par les différents acteurs nationaux intervenants dans la conception et la mise en œuvre des programmes financés suivant cet instrument. Le PforR a un certain nombre d'exigences notamment en termes de passation des marchés et de mode de gestion qui ne sont pas toujours prises en compte par la réglementation nationale.

² Document de travail 10^{ème} assises de l'assemblée générale des projets et programmes de développement, décembre 2017, p25.

La difficulté d'adapter la réglementation nationale au nouvel instrument qui nécessite une gestion innovante se pose et des solutions devraient être trouvées en vue de bénéficier des avantages y relatifs.

Au cours de cette étude, il s'agira de répondre à la préoccupation centrale suivante :

Comment l'instrument de financement PforR améliore-t-il la performance des projets et programmes de développement au Burkina Faso ?

Pour répondre à ce questionnement, l'accent sera mis sur l'expérience du Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement, l'un des programmes qui s'inscrit dans ce cadre.

Cette question principale fait appel aux questions secondaires suivantes :

- Comment est géré le PAEA suivant l'instrument PforR ?
- Quels sont les bonnes pratiques de l'instrument PforR à appliquer dans la gestion des PPD ?
- Quelles sont les innovations induites par l'implémentation du PforR dans la gestion des projets et programmes de développement au Burkina Faso ?

L'objectif général de cette étude est de montrer l'apport de l'instrument PforR sur la performance du PAEA. Plus spécifiquement, il s'agira de ;

- analyser la gestion du PAEA suivant l'instrument PforR ;
- identifier les bonnes pratiques qui ont contribué à l'amélioration de la gestion du PAEA en adéquation avec l'instrument PforR ;
- analyser les innovations induites par l'implémentation de l'instrument PforR.

Au regard des questions formulées et des objectifs de recherche poursuivis, nous formulons **l'hypothèse principale suivante : l'instrument PforR permet d'améliorer la performance du PAEA.**

Au titre d'hypothèses secondaires, nous établissons ce qui suit :

- Hypothèse secondaire 1 : l'instrument de financement PforR permet la réalisation de résultats tangibles ;
- Hypothèse secondaire 2 : l'instrument PforR favorise les décaissements et la flexibilité dans l'utilisation des ressources financières pour l'exécution des PPD.

- Hypothèse secondaire 3 : l'instrument de financement PforR présente des innovations avantageuses pour une gestion efficace des PPD ;

Pour la vérification des hypothèses, la méthodologie consiste en une collecte et une analyse des données issues de la recherche documentaire et d'un entretien avec les acteurs de mise en œuvre du PAEA.

L'analyse concerne la performance du PAEA au 31 décembre 2024 et sera basée sur l'exécution physique et financière. Les paramètres de la gestion prendront en compte les outils de planification opérationnelle et le système de management au sein du programme et la collaboration avec des parties prenantes pour la mise en œuvre du programme. Il s'agira pour nous d'apprécier l'adéquation du management par rapport aux exigences du PforR.

Plusieurs raisons justifient le choix du sujet. En effet, le PforR constitue un instrument innovant de mise en œuvre des projets et programmes de développement au Burkina Faso. Ce qui pourrait expliquer les difficultés d'appropriation de l'instrument par les acteurs de la gestion des projets en général et du PAEA en particulier. Au regard des insuffisances de résultats constatées dans la mise en œuvre des projets de développement financés suivant d'autres instruments de financement, il nous a paru opportun de mener cette analyse afin de déterminer l'influence que pourrait exercer l'instrument PforR sur la performance d'un programme de développement.

C'est dans l'optique d'apporter notre contribution aussi modeste soit-elle à l'amélioration de la mise œuvre du PforR au Burkina Faso que nous avons choisi d'orienter notre réflexion sur le thème : **« la gestion des projets et programmes de développement selon l'instrument de financement « Program for results » (PforR) : cas du Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement (PAEA) ».**

La présente étude s'articule autour de deux parties. La première consiste en une approche théorique du PforR et la méthodologie de recherche. Quant à la deuxième partie, elle est consacrée à la présentation, l'analyse et les discussions des résultats et les recommandations.

PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'INSTRUMENT PFORR ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Il est question dans cette partie de faire une revue littéraire relative à l'instrument PforR et de présenter la méthodologie de recherche.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

A la suite de la définition des concepts, il sera présenté le PforR notamment, sa définition, ses caractéristiques, ses outils, et la méthodologie de vérification des résultats. La présentation du PAEA permettra de mieux appréhender le PforR.

1.1 Définition des concepts

La compréhension du PforR passe par une harmonisation de la compréhension des concepts y relatifs.

1.1.1 Notion de projets et programmes

Selon l'Organisation Mondiale de la Normalisation ISO 21500 : « **un projet** est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées, et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources ».

Quant à l'agence Française de développement, (AFD) un projet est ensemble d'actions, d'interventions et de réalisations situés dans l'espace nécessitant un ensemble de moyen humain et autres dont le budget total est estimé, devant être réalisé suivant un calendrier et une stratégie d'intervention déterminées, qui dans une situation problématique globale donnée vise un objectif spécifique mené dans le cadre d'une institution responsable du projet adéquatement organisée, chargé de diriger ou de coordonner l'ensemble des activités nécessaire (actions, interventions).

Un projet est un ensemble de d'activités coordonnés mis en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performances définis³

De ces définitions, l'on peut retenir qu'un projet se caractérise par un ou plusieurs objectifs spécifiques à atteindre, avec des ressources déterminées (matérielle, humaine, financière et technique) et se déroule sur une durée déterminée et limitée.

La terminologie de programme ou de grand programme selon AIM (2010, P59) sous-entend un ensemble de projets ou une famille de projets qui ont un objectif commun. On parle de

³ Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Planification de projet/programme Manuel d'orientation, P15

programme nucléaire, de programme ferroviaire, de programme naval, de programme autoroutier ou encore de programme spatial.

Le programme est l'ensemble supérieur qui regroupe des projets. **Un programme** est un ensemble de projets coordonnés mis en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performances définis⁴.

Toutefois, les textes réglementaires en vigueur au Burkina Faso ne font pas de différence entre les deux notions et parlent plutôt de projets et programmes de développement. Conformément au décret 2021-1383/PRES/PM/MEFP du 31 décembre 2021 portant réglementation générale des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso, « sont considérés comme projets ou programmes de développement, toutes actions d'investissements publics ou de coopération technique, exécutées pendant une période déterminée, sur tout ou partie du territoire national, dans le but de résoudre un problème de développement à travers :

- la production de biens et/ou de services ;
- la réalisation d'infrastructures socio-économiques ;
- le renforcement des capacités institutionnelles de l'administration centrale, déconcentrée et locale et de la société civile ;
- le renforcement des capacités et des compétences des ressources humaines.

Nous adopterons la définition de la réglementation nationale relativement au projet ou programme de développement pour la présente étude.

Certaines notions sont indispensables à notre étude. Il s'agit de :

La gestion désigne l'ensemble des processus, des pratiques et des méthodes utilisés pour diriger, organiser et administrer efficacement les ressources d'une organisation ou d'un projet.

La gestion axée des résultats est une approche globale de gestion des projets et des programmes qui vise principalement à définir des résultats mesurables ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats. Il s'agit de planifier, de gérer et de mesurer une intervention en vous concentrant⁵

⁴ Planification de projet/programme, Manuel d'orientation de la fédération internationale des sociétés de la croix rouge et du croissant rouge, stratégie 2020, P Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2010, P 15.

⁵ Planification de projet/programme, Manuel d'orientation de la fédération internationale des sociétés de la croix rouge et du croissant rouge, stratégie 2020, P Fédération internationale des Sociétés de

Le management des projets qui sous-entend la gestion des projets dans la présente étude est une application des connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet pour en satisfaire les exigences⁶.

Les résultats sont des changements descriptibles qui découlent d'une relation de cause à effet. Le résultat constitue donc le domaine de prestations du Projet, devant permettre d'atteindre son objectif spécifique et global. Il importe de noter qu'une activité peut avoir un résultat intermédiaire, c'est à dire que son résultat peut servir d'intrant à une autre activité.

Domaine de résultats : Composante du projet dont les réalisations contribuent à l'atteinte des objectifs du programme et les indicateurs servent de base de décaissement.

Un indicateur est un signe objectivement vérifiable, que l'on peut mesurer ou observer pour comparer les objectifs aux réalisations effectives à divers niveaux. Il doit être :

- fiable : mesure et interprétation identiques pour tous les utilisateurs ;
- spécifique et indépendant des autres : une seule chose est mesurée à la fois ;
- mesurable et disponible à des coûts et délais acceptables ;
- valable : mesure effectivement ce qu'il est censé être mesuré ;
- pertinent : se rapporte aux objectifs du projet et le couvre (temps, espace, contenu).

Un indicateur lié au décaissement est un indicateur dont l'atteinte donne lieu à un décaissement des ressources après vérification et acceptation conformément aux critères d'acceptabilité. Les ILD sont issus des résultats des Domaines de résultats.

1.1.2 Program for Result (PforR) ou Programme axé sur les résultats

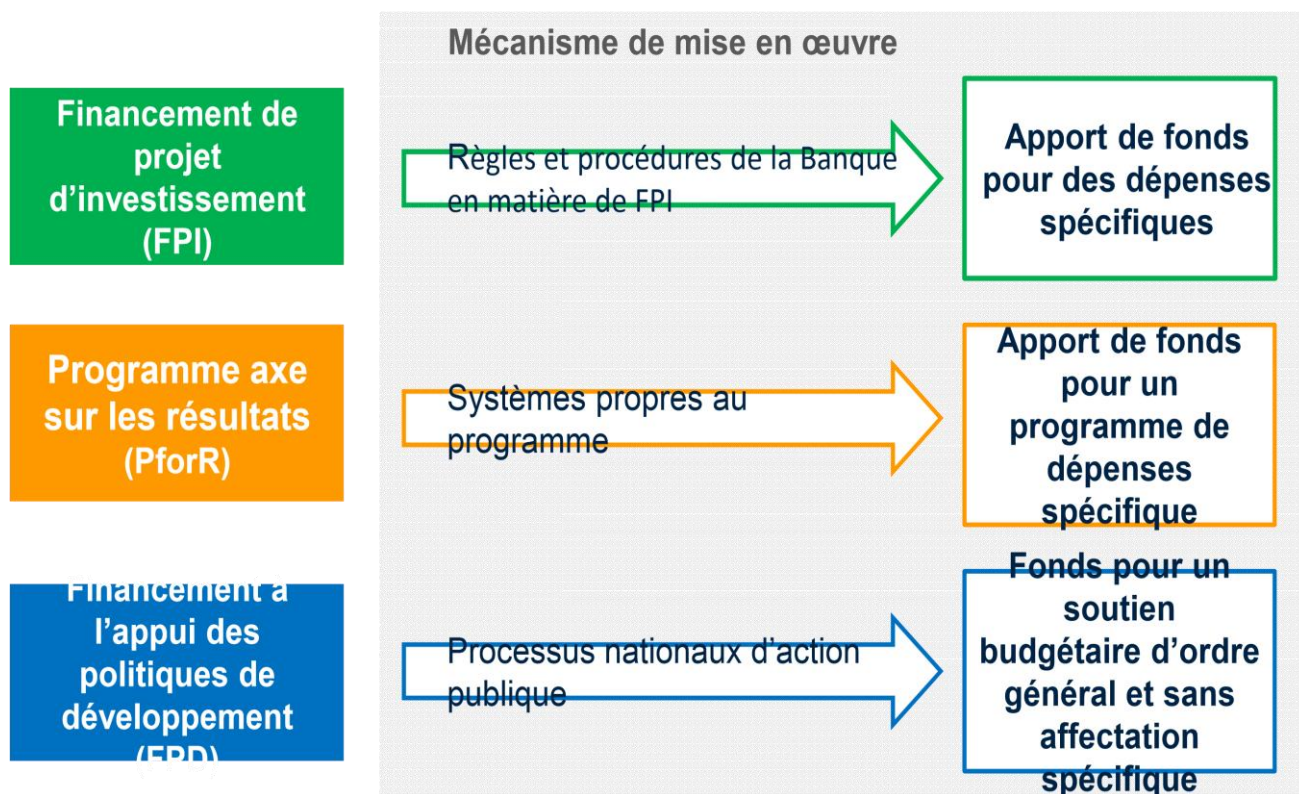
Le PforR est un outil de mise en œuvre et d'opérationnalisation de la Gestion axée sur les résultats au sein des projets et programmes de développement. C'est un mécanisme de financement basé sur les réalisations de résultats tangibles vérifiés et certifiés conformes aux critères d'acceptabilité convenus pendant la phase d'identification du projet.

Pour une meilleure définition de l'approche nous présentons en dessous les mécanismes de financement de la banque Mondiale.

la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2010, P 5.

⁶ PMBOK seventh edition ; 2022 ; P ;4

Figure 1 : Instruments de financement des projets de Banque Mondiale



La Banque mondiale dispose de trois mécanismes de financements à la lecture de la figure ci-dessus : il s'agit de

- **Financement de projets d'investissement (FPI) :** Pour ce mécanisme de financement, les projets et programmes de développement financés par la Banque sont mis en œuvre selon les procédures exclusives à la Banque Mondiale. L'accent est mis sur le respect des procédures dans l'utilisations des ressources. Il n'existe donc pas de mécanisme contraignant d'atteinte de résultats. Le risque d'arrêt du financement est lié aux non respects des procédures.
- **Financement à l'appui des politiques de développement :** Les fonds sont mis à la disposition du Budget national pour soutenir les efforts des états dans la mise en œuvre de leur politique de développement sans une affectation des ressources à un projet ou programme de développement donné. Les données issues de ces fonds sont confondues à celles du Budget nationale.
- **Program for result Pforr.** Il a vu le jour lors de la session du Conseil d'administration de la Banque Mondiale tenue à Washington le 24 janvier 2012. Ce nouvel instrument de

financement subordonne les décaissements par l'atteinte des résultats atteints, vérifiés et déclarés conforme conformément aux critères d'acceptabilité par une agence indépendante de vérification. A cet effet, la mise à disposition des ressources est dépendante de la réalisation des résultats liés aux décaissements. L'accent est mis sur la réalisation des indicateurs liés aux décaissements qui contribuent fortement à l'atteinte de l'Objectif de développement du Programme (ODP). Les procédures de mise en œuvre sont celles de mise en œuvre des programmes nationaux de développement.

Le Program for Result « PforR » a vu le jour le 24 janvier 2012 lors de la session du Conseil d'administration de la Banque Mondiale tenue à Washington. C'est un instrument de financement basé sur la réalisation de résultats tangibles, vérifiés et certifiés conformes aux critères d'acceptabilité convenus entre l'emprunteur et la Banque Mondiale. Il existe donc une différence entre le PforR et les deux autres instruments notamment le financement des projets d'investissement (IPF) et le financement des politiques de développement (DPF) où les fonds sont décaissés pour financer les activités spécifiques admises par les parties.

L'on peut donc retenir que le PforR est un instrument de financement des projets et programmes de développement issus des programmes nationaux, mise en œuvre selon les procédures propres aux pays et dont les décaissements sont fondés sur les résultats atteints, vérifiés et certifiés par un agent indépendant de vérification.

1.2 Description du PforR

Ce point nous permet de définir les caractéristiques, les outils et les innovations du PforR.

1.2.1 Caractéristiques du PforR

Les caractéristiques essentielles du PforR découlent de sa définition. Il s'agit de :

1.2.1.1 Financement des programmes nationaux

Le PforR est un instrument de financement des projets et programmes de développement mettant en œuvre des programmes nationaux qui peuvent être d'envergure nationale, sectorielle ou multi sectorielle. De ce fait, le PforR permet aux bailleurs de s'inscrire dans le processus de développement économique et social à travers des projets identifiés et maîtrisés par les pays. Cette caractéristique du PforR cadre bien avec les dispositions de la réglementation nationale burkinabè en matière de gestion de projets.

Au Burkina Faso, les projets et programmes de développement émanent généralement du référentiel national de développement, du programme présidentiel et des politiques sectorielles. L'article 5 du décret 2021-1383/PRES/PM/MEFP du 31 décembre 2021, portant réglementation générale des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso précise que : **« toute idée de projet ou de programme de développement naît dans le champ d'un programme budgétaire précis, au regard de son objectif et de son domaine d'intervention ».**

En conclusion, le PforR cadre avec la vision du Gouvernement du Burkina Faso dans son approche programme avec la GAR comme outils de mise en œuvre.

1.2.1.2 Décaissement des ressources financières sur la base des résultats réalisés

Dans le cadre d'un PforR, les décaissements sont subordonnés à la réalisation de résultats atteints, vérifiés et certifiés conformes aux critères d'acceptabilités prédéfinis par un Agent de vérification indépendant (AVI). Les critères d'acceptabilité sont des spécifications techniques qui attestent de la bonne qualité et de la fonctionnalité des ouvrages.

Toutefois, une avance pouvant aller jusqu'à 25% du coût global du financement de la Banque peut être accordée pour le démarrage effectif sur demande de l'emprunteur. Cette avance est remboursée par les décaissements issus de la vérification des résultats.

1.2.1.3 Mise en œuvre selon les procédures nationales

Les projets et programmes financés sous l'instrument PforR sont mis en œuvre selon les procédures administratives, financières et comptables des pays emprunteurs. Il en est de même pour les mesures de sauvegardes environnementales et sociales qui sont assises sur la réglementation nationale. De ce fait, les structures intervenantes sont toutes de l'administration publique. Cela pourrait se comprendre au regard de la caractéristique relative au financement des programmes nationaux. L'instrument renforce donc les capacités institutionnelles des Etats afin de garantir la mise en œuvre réussie des programmes à travers la réalisation de résultats tangibles dans les délais.

1.2.2 Outils de mise en œuvre du PforR

Trois outils sont indispensables pour la mise en œuvre des Programmes PforR. Ils sont élaborés à la formulation et servent de base pendant la mise en œuvre. Il s'agit du cadre de dépenses, du cadre de résultats et de la matrice des indicateurs liés aux décaissements.

1.2.2.1 Cadre de dépenses

Le cadre de dépenses est un document récapitulatif de l'ensemble des activités nécessaires à exécuter pour l'atteinte des objectifs du programme. Pour chaque Domaine de résultats, il est précisé les activités détaillées, les coûts unitaires, les coûts totaux, la source de financement. Le coût global du programme correspond au cumul des coûts totaux des activités de l'ensemble des domaines de résultats et la gestion du programme (Fonctionnement de l'UGP) toutes sources de financement confondues.

Sur la base des activités, il est décliné les résultats attendus du programme qui devront avoir pour but la réalisation de l'ODP.

1.2.2.2 Cadre de résultats

Le cadre de résultats est la traduction des activités en résultats à éteindre à l'échelle du programme. Il définit les indicateurs, la situation de référence, la cible et la source de vérification.

Les résultats sont mesurés sur la base d'indicateurs de rendement. **Les indicateurs** renvoient aux données qui permettent de mesurer le niveau d'atteinte de l'ODP. L'indicateur de rendement est l'unité de mesure de rendement. Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Si les indicateurs quantitatifs traduisent une valeur numérique exprimée en chiffre, pourcentage, proportion, nombre, ratio et fréquence, ceux qualitatifs s'expriment par la preuve non quantifiable (satisfaction, changement de comportement ; etc...).

La sélection des indicateurs de rendement (**Castro et al, juillet 2007**) nécessite de constituer une liste exhaustive de l'ensemble des indicateurs susceptibles de mesurer l'atteinte des résultats parmi lesquels, il faut choisir les plus pertinents qui répondent mieux aux critères de :

- validité : mesure-t-il le résultat ?
- sensibilité : lorsque le résultat change, est-il sensible à ce changement ?
- fiabilité : est-ce une mesure uniforme dans le temps ?
- simplicité : sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?
- utilité : l'information sera-t-elle utile à la prise de décision et à l'apprentissage ?
- abordabilité : le projet a-t-il les moyens de recueillir l'information ?

Chaque indicateur a une cible à atteindre sur la durée du programme. Les cibles constituent la base concrète des négociations entre les pays et la Banque Mondiale.

La mesure du rendement ou de l'atteinte d'un résultat nécessite l'établissement d'une situation de référence. C'est la base à partir de laquelle le changement est mesuré. Le progrès vers l'ODP est mesuré à partir de la situation de référence par rapport à la situation précédente de l'action.

Pour la mobilisation des ressources, il est identifié à partir du cadre de résultats des indicateurs qui serviront de base de décaissement des ressources financières.

1.2.2.3 Matrice des indicateurs liés aux décaissements

La matrice des Indicateurs liés aux décaissements (ILD) définit les indicateurs qui donnent droit à un décaissement ainsi que les montants associés à chaque indicateur. Les ILD sont des facteurs d'incitation issus du cadre de résultats. Ils comprennent des indicateurs de prestations de services, les produits et/ou les résultats. Sont pris en compte pour l'élaboration des ILD, les critères relatifs à l'importance de la réussite de la mise en œuvre du programme, le potentiel à encourager des améliorations dans les programmes nationaux, la faisabilité et la rentabilité de la vérification et la capacité des Etats à réaliser les ILD pendant la durée du programme. Le montant total alloué à l'ensemble des cibles des ILD est égal au coût global du programme. Les indicateurs du cadre de résultats ne sont pas tous des ILD. Si le cadre de résultats permet de mesurer la performance du programme relatif à l'atteinte de l'ODP, la matrice des ILD quant à elle constitue la base de répartition des ressources à décaisser proportionnellement aux indicateurs identifiés à cet effet.

Les ILD sont décomposés en Résultats liés aux décaissements. Les résultats liés aux décaissements sont calculés sur la base de la réalisation physique, objet de la vérification par l'AVI. Pour le décaissement, il est précisé la nature (prêt ou don) de la ressource. Le montant total à décaisser sur la base des ILD est égal au coût global (ressources à apporter par la Banque) du programme.

1.2.3 Innovations du PforR dans la gestion des Projets

L'instrument de financement PforR a induit des innovations dans la gestion des programmes de développement dans le but d'optimiser la réalisation des résultats.

1.2.3.1 Absence d'avis de non objection

Deux principes gouvernent le management du PforR. Il s'agit de la célérité et la flexibilité. La Banque Mondiale, ne donne pas d'Avis de non objection (ANO) dans le cadre de la mise en œuvre d'un PforR. La partie nationale est entièrement responsable de l'atteinte des objectifs du

programme. Cela constitue une innovation majeure dans le management des projets dont l'objectif est de permettre une célérité dans le traitement des dossiers pour une bonne exécution du programme dans les délais. Une équipe d'experts en fonction de la nature du projet est mise en place au sein de la Banque Mondiale en vue d'appuyer la mise en œuvre des programmes. Selon le rapport de l'audit de la performance du PAEA réalisé par la Cour des comptes, les décaissements ont lieu six (06) jours après réception de la requête du gouvernement.

1.2.3.2 Flexibilité financière

Le PforR confère une flexibilité dans l'allocation des ressources relativement aux Domaines des résultats. Les ressources décaissées sur la base des ILD sont utilisées pour l'exécution du programme sans affectation des ressources à un domaine de résultats donné. En effet, il n'y a pas de lien direct entre les dépenses et les décaissements. L'affectation des ressources ne tient compte que de la bonne exécution du programme. Le service financier du PAEA parle de fongibilité des ressources du Programme.

1.2.3.3 Vérification des résultats

La vérification des résultats permet de s'assurer de la qualité des ouvrages réalisés sur le terrain et d'appréhender leur quantité. Elle permet également de s'assurer de la réalisation effective de certains résultats issus des services accomplis. Les missions de vérification sont périodiques avec des visites des ouvrages sur le terrain et des vérifications de bureau. Pour les besoins de vérification de l'AVI, il est défini des critères d'acceptabilité pour chaque ILD et un calendrier des missions est établi. La mission de vérification est réalisée sur la base d'un rapport sur la mise en œuvre des ILD produit par l'Unité de gestion du programme (UGP) et transmis à l'AVI.

Ainsi, une base de données géoréférencées de tous les ouvrages a été conçue. Cette base de données permet de répertorier l'ensemble des informations collectées lors des contrôles de terrain effectués par l'AVI, y compris photos, vidéos et informations techniques.

Les ILD sont vérifiés selon trois modes de vérification afin d'attester de leur conformité aux critères d'acceptabilité

Le contrôle de terrain par échantillonnage : il s'agit d'une vérification semestrielle consistant en la vérification d'un échantillon des réalisations physiques avec à l'appui, des images et vidéos. La taille de l'échantillon est calculée statistiquement pour atteindre un niveau de confiance de 95% et une marge d'erreur de 5%. Selon la loi de GAUS, si la taille de la base

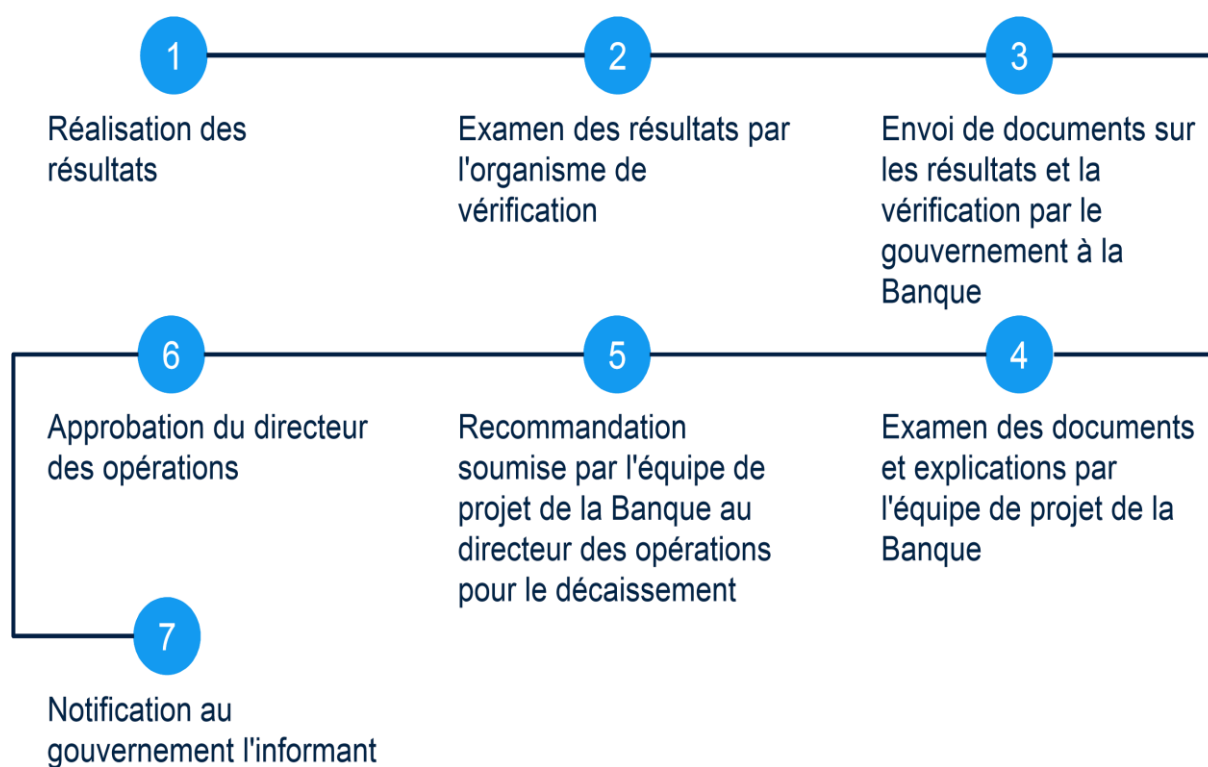
de l'échantillon est inférieure ou égale à trente (30) unités le contrôle de terrain devient systématique.

- **Le contrôle de terrain systématique** : il se réfère à un mode de vérification semestrielle des ILD consistant à une vérification de la totalité des réalisations physiques, objet de vérification.
- **Le contrôle de bureau sur pièces** : c'est un mode de vérification des ILD dont la vérification des résultats se base sur une revue documentaire des pièces justificatives de l'atteinte des ILD.

A l'issue de la mission de vérification, l'AVI produit un rapport de vérification qui servira de base pour le déclenchement du processus de décaissement.

Le processus de décaissement débute par la soumission du rapport de vérification de l'AVI à la Banque Mondiale par le Gouvernement. Ledit rapport est examiné par le Directeur des opérations et les membres de l'équipe projet. S'il est approuvé ou jugé conforme en ce qui concerne les ILD, une notification est envoyée au Gouvernement afin de lui permettre de soumettre une requête de décaissement à concurrence du montant total des ILD vérifiés et validés. A la réception de la requête du Gouvernement, les fonds sont décaissés sur le compte d'affectation spéciale de l'Etat logé à la Banque centrale.

Figure 2 : Processus de décaissement



CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre présente le cadre organisationnel de notre étude et décrit les méthodes et les techniques pour la réalisation de nos travaux.

2.1 Présentation du Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement

Le Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement (PAEA) a été créé par arrêté conjoint n°2018-175/MEA/MINEFID du 19 décembre 2018 par le Gouvernement du Burkina Faso. Il bénéficie du soutien technique et financier de la Banque Mondiale à travers l'instrument de financement PforR. Initialement prévu pour durer cinq (05) ans, le PAEA a connu une prolongation de dix-huit (18) mois à compter de la date de clôture initiale. Sa présentation prendra en compte les objectifs, le dispositif institutionnel, la matrice des Indicateurs liés aux décaissements et le mécanisme de décaissement.

2.1.1 : Objectifs et Domaines de résultats

L'objectif de développement du Programme (ODP) est d'améliorer l'accès aux services d'approvisionnement en eau et d'assainissement dans les zones ciblées. L'ODP est soutenu par les objectifs opérationnels (i) améliorer l'accès à l'approvisionnement en eau potable (ii) Améliorer l'accès à l'assainissement, (iii) améliorer l'accès à des informations fiables sur les ressources en eau et (iv) renforcer le capital humain. Pour l'atteinte de l'ODP et selon la caractéristique du PforR qui est de soutenir les actions des programmes nationaux, le PAEA finance des actions issues des programmes nationaux composés du Programme national d'approvisionnement en eau potable (PN-AEP), du Programme national de l'assainissement des eaux usées et excréta (PN-AEUE) et du Programme national pour la Gestion intégrée des ressources en eau (PN-GIRE). Outre les actions des programmes nationaux, le PAEA appuie le renforcement du capital humain du sous-secteur de l'eau et de l'assainissement. Les actions mises en œuvre sont regroupées en quatre domaines de résultats (DR) que sont :

- domaine de résultats 1 (DR1) : Améliorer l'accès à l'approvisionnement en eau potable ;
- domaine des résultats 2 : Améliorer l'accès à l'assainissement
- domaine de résultats 3 : améliorer l'accès à des informations fiables sur les ressources en eau ;
- domaine de résultats transversal (DRT) : Renforcer le capital humain.

Tableau 1 : Fiche synoptique du PAEA

01	Ministère de tutelle technique		Ministère de l'environnement, de l'eau et de l'assainissement
02	Ministère de tutelle financière		Ministère de l'économie et des finances
03	Titre du Programme		Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement (PAEA)
04	Objectif de développement du programme		Améliorer l'accès aux services d'approvisionnement en eau et d'assainissement dans les zones ciblées.
	Objectifs spécifiques		• Améliorer l'accès à l'approvisionnement en eau potable ; • Améliorer l'accès à l'assainissement ; • Améliorer l'accès à des informations fiables sur les ressources en eau ; • Renforcer le capital humain
05	Domaines de résultats		DR1 : Améliorer l'accès à l'eau ; DR2 : Améliorer l'accès à l'assainissement ; DR3 : Améliorer l'accès à des informations fiables sur les ressources en eau ; DRT : Renforcer le capital humain
06	Financement		Banque mondiale (IDA) ; Etat, ménages
07	Durée du Programme		5 ans (2019-2023), prorogé au 30 juin 2025
08	Coût global du programme		365 000 000 \$US / 197 830 000 000 FCFA
	IDA	Don	50 000 000 \$US / 27 100 000 000 FCFA
		Prêt	250 000 000 \$US / 135 500 000 000 FCFA
	ETAT	Contrepartie	31 000 000 \$US / 16 802 000 000 FCFA
		Bénéficiaires	34 000 000 \$US / 18 428 000 000 FCFA
09	Références des accords de financement (Don et Prêt)		Accord de crédit N° 6255-BF du 21 août 2018 et Accord de don D330-BF du 21 août 2018, son amendement n°1 en date du 17 octobre 2018, son amendement n°2 en date du 19 mai 2020 et son amendement n°3 en date du 30 décembre 2023 modifiant la date de fin du PAEA
10	Date d'entrée en vigueur		19 décembre 2018
11	Zone d'intervention		Nationale
12	Date de démarrage effectif du Programme		01/01/2019
13	Date de fin prévue		30/06/2025

Source : rapport bilan au 30/09/2024

2.1.2 Dispositif institutionnel

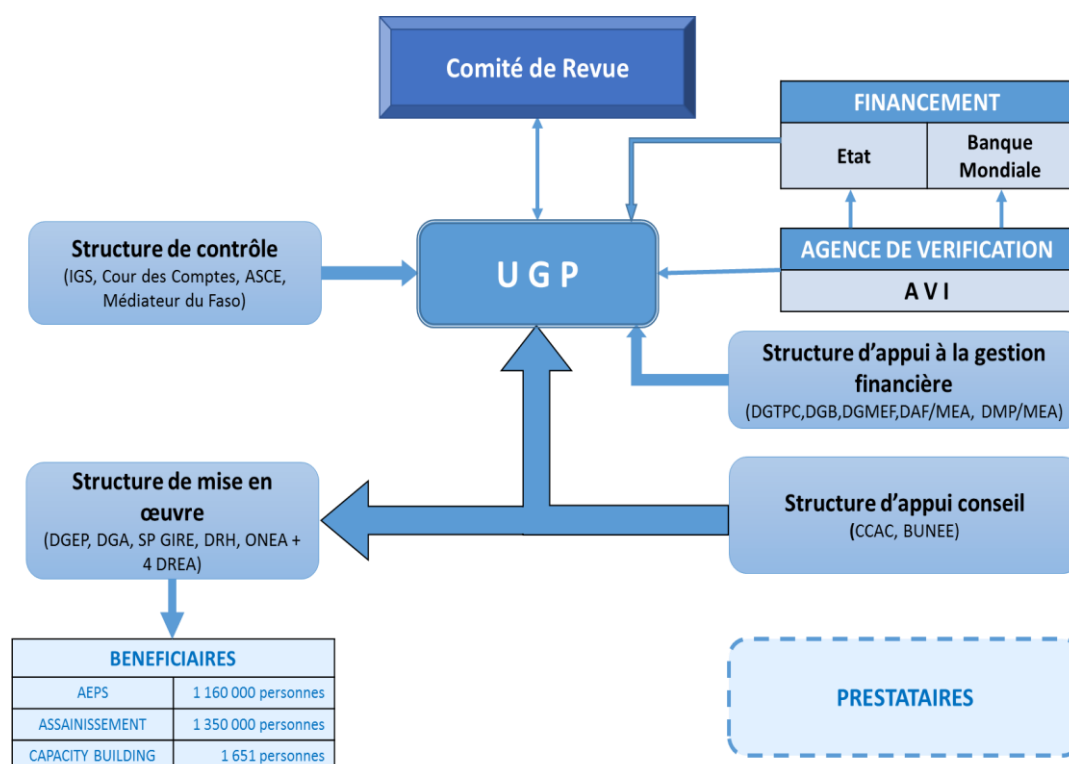
Le PAEA est placé sous la tutelle technique du Ministère en charge de l'eau et de l'assainissement, responsable de la conception, de la mise en œuvre et du suivi de la politique du Gouvernement en matière d'eau et d'assainissement. La tutelle financière est assurée par le Ministère en charge des finances qui est chargé entre autres de veiller à ce que la gestion financière du programme soit en adéquation avec la législation financière du Burkina Faso.

Le Comité de pilotage (CoPil) est l'instance chargée de l'orientation et du pilotage du Programme. Mis en place par arrêté du Ministre en charge de l'eau et de l'assainissement, il est présidé par le Secrétaire général du département. Il veille à la cohérence des activités du programme avec les orientations nationales en matière d'eau et d'assainissement et la réalisation des objectifs du programme. Le comité est composé des structures techniques en charge de l'eau et de l'assainissement du Ministère et l'ensemble des structures du circuit de la dépense publique du Ministre en charge des finances.

Deux structures assurent la coordination, la mise en œuvre et la gestion des ressources du Programme. Il s'agit de l'Unité de gestion du programme (UGP) logée au MEEA pour le volet « milieu rural » et de l'Unité d'appui au programme (UAP) basée à l'ONEA pour le volet « milieu urbain ». Elles sont chargées de la mise en œuvre des Domaines de résultats et de l'ensemble des activités chacune dans son ressort territorial de compétence.

En vue d'une meilleure capitalisation des réalisations du programme dans les programmes nationaux dont les actions sont financées par le PforR, des structures de mise en œuvre ont été identifiées en cohérence avec les DR. Il s'agit de la Direction générale de l'eau potable (DGEP) pour le DR1, la Direction générale de l'assainissement des eaux usées et excréta (DGAEU) pour l'assainissement (DR2), la Direction générale des ressources en eau (DGRE) relativement à l'amélioration de la connaissance des ressources en eau (DR3) et la Direction des ressources humaines (DRH) pour le capital humain (DRT).

Figure 3 : Dispositif organisationnel du PAEA



2.1.3 Matrice des ILD du PAEA

Sept (07) indicateurs liés aux décaissements ont été déterminés pour la mobilisation des ressources du PAEA. Ils sont issus du cadre de résultats et concernent les quatre domaines de résultats. Le coût total des ILD est égal au montant global du Programme mentionné dans la fiche synoptique du PAEA. La source de vérification est le rapport de vérification de l'AVI.

Tableau 2 : Indicateurs liés aux décaissements

Indicateurs liés au Décaissement (ILD)	Résultats Liés au Décaissement (RLD)	Objectif quantitatif	Montant alloué (en FCFA)	Nature	
				Prêt	Don
ILD 1 : Personnes ayant accès à une source d'eau améliorée dans le cadre du Programme	RLD 1.1 : Personnes ayant accès à une source d'eau améliorée dans les zones urbaines ciblées	763 600	32 157 058 726	32 157 058 726	
	RLD 1.2 : Personnes ayant accès à une source d'eau améliorée dans les zones rurales ciblées	844 360	35 558 059 332	35 558 059 332	
ILD 2 : Capacité de production d'eau supplémentaire réalisée dans le cadre du Programme	RLD 2 : Capacité de production d'eau supplémentaire en m ³ /jour	28 902	23 241 841 616	768 524 803	22 473 316 812
ILD 3 : Adoption de structures tarifaires pour l'approvisionnement en eau	RLD 3.1 : Structure tarifaire pour l'eau en milieu rural adoptée	1	1 626 810 750	1 626 810 750	
	RLD 3.2 : Tarif actuel de l'eau en milieu urbain ajusté	1	1 102 083 195	1 102 083 195	
	RLD 3.3 : Etude sur le tarif de l'eau en milieu urbain achevée	1	1 626 810 094	1 626 810 094	
	RLD 3.4 : Nouvelle structure tarifaire pour l'eau en milieu urbain validée	1	1 626 810 094	1 626 810 094	
	RLD 3.5 : Nouvelle structure tarifaire pour l'eau en milieu urbain adoptée	1	2 169 080 562	2 169 080 562	
ILD 4 : Personnes bénéficiant d'un accès à des infrastructures d'assainissement améliorées dans le cadre du Programme	RLD 4.1 : Personnes bénéficiant d'un accès à des infrastructures d'assainissement améliorées dans les zones urbaines ciblées	570 000	16 025 160 701	16 025 160 701	
	RLD 4.2 : Personnes bénéficiant d'un accès à des infrastructures d'assainissement améliorées dans les zones rurales ciblées	330 000	9 277 724 617	9 277 724 617	

Indicateurs liés au Décaissement (ILD)	Résultats Liés au Décaissement (RLD)	Objectif quantitatif	Montant alloué (en FCFA)	Nature	
				Prêt	Don
ILD 5 : Nombre de nouvelles cabines d'assainissement équipées d'installations de lavage des mains construites dans les écoles, les centres de santé et les lieux publics construits dans le cadre du Programme	RLD 5.1 : Nombre de nouvelles cabines d'assainissement équipées d'installations de lavage des mains construites dans les écoles, centres de santé et lieux publics dans les zones urbaines ciblées	740	703 542 226		703 542 226
	RLD 5.2 : Nombre de nouvelles cabines d'assainissement équipées d'installations de lavage des mains construites dans les écoles, centres de santé et lieux publics dans les zones rurales ciblées	4 080	3 878 989 572		3 878 989 572
	RLD 5.3 : Pourcentage de nouvelles cabines d'assainissement équipées d'installation de lavage des mains construites dans les écoles, les centres de santé et les lieux publics dans le cadre du Programme qui sont opérationnelles et bien entretenues	80	1 126 007 688		1 126 007 688
ILD 6.1 : Un modèle de gestion des aquifères du bassin sédimentaire occidental est disponible	RLD 6.1.1 : Campagnes géophysiques sismique et électrique réalisées	3	1 374 471 307	1 374 471 307	
ILD 6.2 : Nombre de forages productifs dans l'aquifère de socle réalisés dans le cadre du Programme	RLD 6.2 : Nombre de forages productifs dans l'aquifère de socle réalisés	50	5 422 698 125	5 422 698 125	
ILD 7.1 : Nombre de bénéficiaires des programmes techniques et de	RLD 7.1.1 : Nombre de bénéficiaires inscrits aux programmes techniques et de formation	187	2 102 337 593	2 102 337 593	

Indicateurs liés au Décaissement (ILD)	Résultats Liés au Décaissement (RLD)	Objectif quantitatif	Montant alloué (en FCFA)	Nature	
				Prêt	Don
formation, financés par le Programme	RLD 7.1.2 : Nombre de bénéficiaires ayant achevé avec succès leurs programmes techniques et de formation	108	1 214 184 278	1 214 184 278	
ILD 7.2 : Nombre de bénéficiaires des programmes de spécialisation financés par le Programme	RLD 7.2.1 : Nombre de bénéficiaires inscrits aux programmes de spécialisation	35	1 091 320 581	1 091 320 581	
	RLD 7.2.2 : Nombre de bénéficiaires ayant achevé avec succès leurs programmes de spécialisation	11	342 986 468	342 986 468	
	RLD 7.2.3 : Nombre de bénéficiaires ayant achevé avec succès leurs programmes de certification	164	5 113 616 436	5 113 616 436	
ILD 7.3 : Nombre de bénéficiaires des programmes doctoraux financés par le Programme	RLD 7.3.1 : Nombre de bénéficiaires inscrits aux programmes doctoraux	8	1 413 519 115	1 413 519 115	
	RLD 7.3.2 : Nombre de bénéficiaires ayant achevé leurs programmes doctoraux	1	176 689 889	176 689 889	
ILD 7.4 : Nombre de bénéficiaires d'une formation de courte durée financée par le Programme	RLD 7.4 : Nombre de bénéficiaires ayant achevé avec succès une formation de courte durée	3 504	9 828 271 951	9 828 271 951	
ILD 7.5 : Nombre de bénéficiaires de programmes techniques de formation financés par le Programme intégrés dans l'administration publique	RLD 7.5 : Nombre de bénéficiaires de programmes techniques et de formation financés par le Programme intégrés dans l'administration publique	108	5 229 018 950	5 229 018 950	
TOTAL GENERAL			163 429 093 865	135 247 237 567	28 181 856 298

2.2 Méthodologie de recherche

Les approches qualitative et quantitative sont les plus utilisées dans la réalisation de la démarche scientifique. Notre travail de recherche pour la présente étude est basé sur l'approche qualitative. Ce choix se justifie par le fait que l'objectif de l'étude porte sur l'analyse de la performance du PAEA, donc dépendant de l'instrument de financement, du contexte et de la perception des acteurs.

2.2.1 Public cible et échantillonnage

Echantillon : Notre échantillon est constitué d'une population vingt (20) cadres constitués des responsables de l'Unité de gestion du programme (UGP), des structures de mise en œuvre du programme, des Directions régionales de l'eau et de l'assainissement de l'environnement (DREAE), de la Direction générale des études et des statistiques sectorielles (DGESE). La DGESE est la structure en charge entre autres du suivi évaluation de l'ensemble des programmes du département. L'entretien avec la DGESE nous a permis de faire une analyse comparative entre le niveau d'atteinte des résultats des projets financés sous l'instrument PforR notamment le PAEA et les projets classiques sous la tutelle technique du MEEA.

Echantillonnage : Nous avons effectué un échantillonnage non probabiliste c'est-à-dire un échantillonnage de convenance.

Tableau 3 : Répartition de l'échantillon

Acteurs	Nombre
Responsables de l'UGP	10
DGEP	01
DGAEE	01
DGRE	01
DRH	01
Responsables de la DREAE	04
Responsables de la DGESE	02
Total	20

2.2.2 Collectes des données

Au regard de l'approche qualitative choisie pour la conduite des travaux de l'étude, les données ont été collectées à partir d'une revue documentaire du programme et un entretien avec les acteurs de mise en œuvre du PAEA.

2.2.2.1 Revue documentaire

La revue documentaire a concerné la collecte et l'analyse des données contenues dans les documents de gestion et de planification du PEA. Il s'agit du Program appraisal document (PAD) ou Document d'évaluation du programme (DEP), le Manuel d'opération du programme (MOP), les Plans de Travail et de budget annuel (PTBA) et les rapports d'exécution des PTBA et le rapport d'audit de la performance de la Cour des comptes (CC). Lesdits documents ont pu nous permettre de prendre connaissance de la situation d'exécution physique et financière du PAEA au 31 décembre 2024.

2.2.2.2 Entretien

Le choix de l'entretien se justifie par le fait qu'il offre la possibilité aux acteurs interviewés d'exprimer leur point de vue de façon libre et à nous d'adapter les questions en fonction des développements des réponses sans toutefois s'écarter du thème central de l'étude. Un guide d'entretien a servi de base de l'entretien. Ce guide a été conçu autour des questions en rapport avec les éléments centraux de l'étude à savoir la performance, l'efficacité de l'instrument PforR et le management du PAEA. Pour mieux appréhender certaines spécificités, les entretiens ont été enregistrés avec un SMARTPHONE avec l'accord des interviewés.

2.2.3 Analyse des données

Après la revue documentaire et les entretiens, nous avons rassemblé des données brutes qualitatives. Lesdites données ont fait l'objet d'une analyse en mettant en exergue les principales tendances constatées dans la revue documentaire et observées pendant l'entretien. Un tri a été fait afin d'éviter les subjectivités flagrantes et rester dans un esprit cartésien.

2.2.3.1 Traitement des données

La variable est une caractéristique, un attribut ou un facteur qui peut varier d'un individu à un autre, d'un groupe à un autre ou d'un moment à un autre. C'est un concept ou un phénomène susceptible de prendre différentes valeurs ou états. Elles sont indispensables pour la vérification des hypothèses de l'études et tirer des conclusions. On distingue les variables dépendantes et

les variables indépendantes dont les relations permettent une liaison entre les causes et les effets. La variable indépendante est la variable manipulée ou modifiée par le chercheur, tandis que la variable dépendante est celle mesurée pour observer l'effet de la variable indépendante. En d'autres termes, la variable indépendante est la cause potentielle de la variable dépendante qui est l'effet potentiel.

Variable dépendante : la performance du PAEA.

Le PforR est un nouvel instrument de financement dont les décaissements sont basés sur les résultats. Par conséquent, tout programme financé suivant cet instrument devrait être performant au risque de clôturer avant terme pour manque ou insuffisance de ressources financières. Nous établissons donc la performance du programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement comme variable dépendante de notre étude.

Conformément à l'arrêté 2014-000378/MEF/SG/DGEP du 17 octobre 2014 portant fixation des critères d'évaluation des performances, de notation et de classification des projets et programmes, l'efficacité et la bonne gouvernance sont les deux critères retenus pour la performance des projets et programmes en cours d'exécution à l'instar du PAEA. Dans notre étude, nous avons évalué la performance du PAEA sur la base du critère « **efficacité** ». Ce choix se justifie par la spécificité de l'instrument de financement qui met l'accent sur les résultats. De ce fait, la performance du PAEA, variable dépendante est vérifiée par trois (03) indicateurs que sont : le taux d'exécution physique, le taux d'exécution financière et le taux de décaissement.

Le taux d'exécution physique est le taux d'avancement global du programme sur le plan de la mise en œuvre des activités et la réalisation des ouvrages.

Le taux d'absorption financière est le rapport entre les dépenses réellement exécutées et le montant global décaissé.

Le taux de décaissement est le rapport entre les montants décaissés par la Banque mondiale sur la base des résultats obtenus et la contrepartie nationale sur le coût global du programme.

Mesure de l'indicateur : le score de l'indicateur est obtenu sur la base du taux de réalisation multiplié par le coefficient de pondération, la note maximale étant de 5.

- 100%<taux de l'indicateur<90% : 5 points ;
- 90< taux de l'indicateur<80% : 4 points ;
- 80<taux de l'indicateur<70% : 3 points ;
- 70%<taux de l'indicateur<60% : 2 points ;

- 60% < taux de l'indicateur < 50% : 1 point sur 5 points ;
- Taux de l'indicateur < 50% : 0 point.

Les notes sont pondérées sur les coefficients suivants : 4 pour le taux d'exécution financière, 10 pour le taux d'exécution physique et 1 pour le taux de décaissement.

Mesure du critère : le score du critère est égal au nombre de points obtenus par les indicateurs du critère rapporté à 50. Le nombre de points total des critères étant de 75, le score du critère s'obtient en divisant le score par 3 multiplié par 2 pour obtenir le score sur 50.

Mesure de la variable : la variable étant évaluée sur un seul critère, la note de la variable est égale à celle du critère. Elle est évaluée sur 50.

Mode d'interprétation : la variable est appréciée en fonction de la note globale obtenue sur 50 points. Sur la base de la note globale obtenue, les projets sont classés selon trois catégories illustrées par trois (03) couleurs (vert, orange et rouge).

Note pondérée strictement supérieure à 40/50 : Catégorie 1 « **projet vert** » : risque minime de non atteinte des objectifs avec des résultats et effets visibles et/ou impact réel sur le développement.

Note pondérée comprise entre 25 et 40 : Catégorie 2 : projet orange : risque substantiel ou modéré de non atteinte des objectifs avec des résultats et des effets assez visibles et/ou impact moyen sur le développement.

Note pondérée inférieure ou égale à 25 : Catégorie 3 projets rouge : risques de non atteinte des objectifs avec des résultats non visibles et des effets faibles et /ou très faibles sur le développement.

Sur la base de la note pondérée et de la catégorisation de projets, nous avons apprécié la performance du PAEA selon les modalités contenues dans le tableau ci-après :

Tableau 4 : Code d'appréciation

Note pondérée de la variable	Appréciation de la performance
NP > 40	Satisfaisant
25 < NP ≤ 40	Moyen
NP ≤ 25	Faible

Source : arrêté n°2014-378

Variables indépendantes de la performance du PAEA

Les indicateurs de performance sont dépendants de l'instrument PforR, de l'environnement interne et externe du programme. Ces facteurs constituent de ce fait, les variables explicatives ou indépendantes de notre étude.

Les composants du PforR sont l'absence d'ANO, la flexibilité financière et la vérification des résultats.

Le système de management mis en application par l'unité de gestion du programme pour la réalisation des résultats constitue le facteur de **l'environnement interne** sur la performance du PAEA. En effet, l'Unité de gestion est responsable de la mise en œuvre du Programme. Elle définit donc un système de management adapté à l'instrument PforR en vue de l'atteinte de l'objectif de développement. L'analyse du management du PAEA est basée sur la démarche PDCA (Plan, Do, Check Act en français planifier, mettre en œuvre, contrôler, ajuster) ou la roue de Deming. C'est une méthode qui permet une amélioration permanente du processus, et de réduire des pertes de temps sur la réalisation des activités. Il s'agit d'un cycle, c'est-à-dire qu'il reprend une fois arriver au bout. Il sera analysé l'adaptabilité du Management mis en place par l'UGP pour la mise en œuvre réussie du programme.

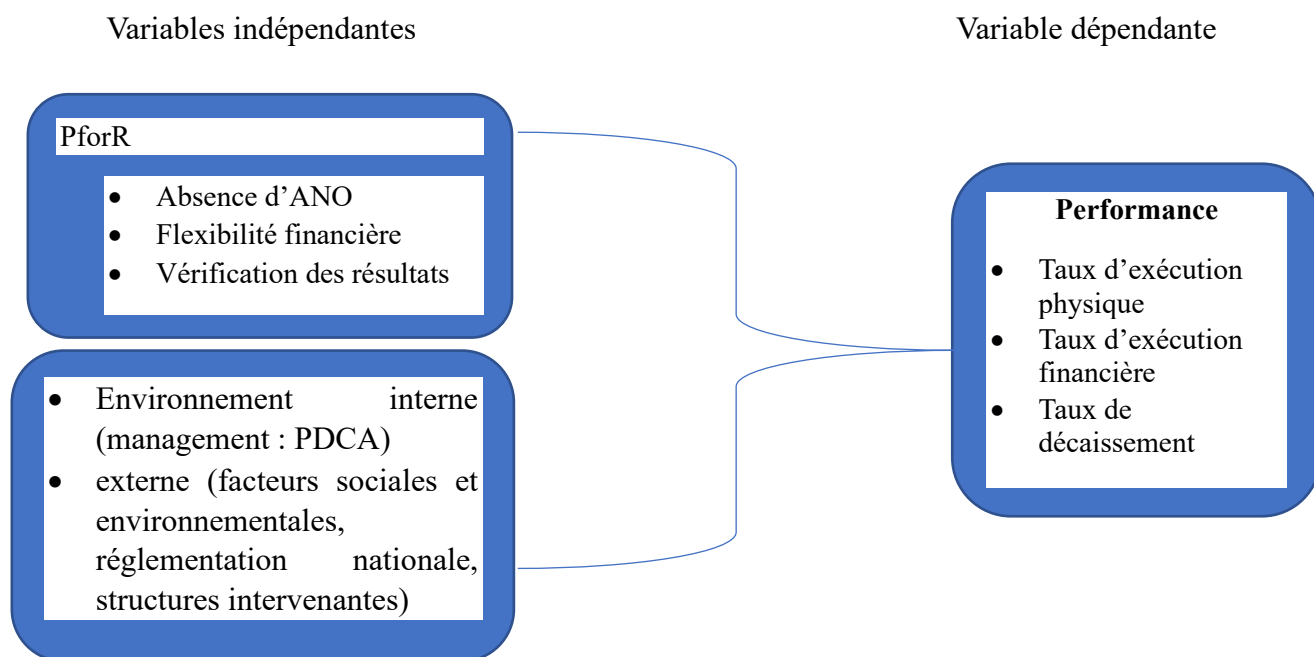
En ce qui **concerne l'environnement externe**, les éléments qui pourraient influencer la performance du PAEA sont les facteurs sociaux et environnementaux et la réglementation nationale et les acteurs structures externes intervenantes. L'analyse de l'environnement externe est indispensable pour assurer une bonne performance du programme. Il s'agira d'évaluer l'impact des actions des parties prenantes du programme sur la mise en œuvre. Cela nous a permis d'établir un lien entre la réglementation nationale et l'application du PforR.

2.2.3.2 Modèle d'analyse

L'analyse de la performance du PAEA sera faite par trois (03) variables constituées d'une variable expliquée (dépendante) et de deux variables explicatives (indépendantes). Pour ce faire, nous établissons l'équation suivante :

$$\text{Performance} = f(\text{PforR}, \text{environnement interne}, \text{environnement externe})$$

Figure 4 : Modèle d'analyse de la performance



DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSIONS

La deuxième partie de notre étude est consacrée à la présentation et l'analyse des résultats sur la gestion et la performance du PAEA, la discussion desdits résultats et à la formulation des propositions pour une amélioration de la gestion en vue de l'atteinte des objectifs du programme.

CHAPITRE 3 : RESULTATS

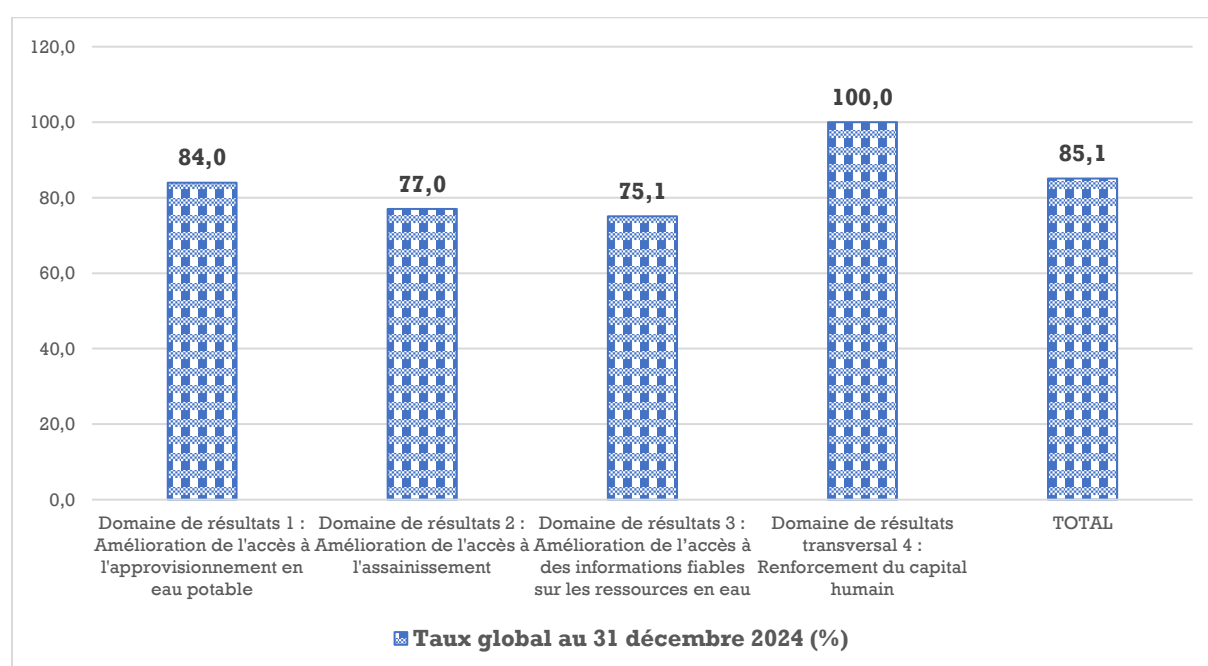
Dans ce chapitre, il sera question de présenter les résultats sur la performance du Programme en ce qui concerne l'exécution physique, la situation de décaissement, la capacité d'absorption financière et de déterminer les facteurs de cette performance, les innovations du PforR et les difficultés constatées pendant la mise en œuvre du Programme.

3.1 Performance du PAEA

La performance du PAEA est analysée à partir des données relatives à l'exécution physique et financière, collectées sur la base de la revue documentaire.

3.1.1 Exécution physique

Figure 5 : Situation d'exécution physique au 31/12/2024



Source : Rapport PAEA au 31/12/2024

Au 31 décembre 2024, le PAEA présente un taux d'exécution physique de 85,1% pour un délai consommé de 86%. Ce taux, évalué sur la base du cadre de résultats est perçu comme satisfaisant par les acteurs de mise en œuvre du programme. Les deux Domaines de résultats qui contribuent à l'objectif de développement du Programme à savoir « l'eau potable et l'assainissement » enregistrent des taux respectifs de 84% et 77%. Le taux d'acceptation des résultats est de 99,4% ; ce qui dénote de la qualité des ouvrages réalisés en conformité avec les

normes techniques. Ces ouvrages d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement participent au bien-être des populations bénéficiaires et ce, dans la durée.

L'hypothèse secondaire 1 : « l'instrument de financement PforR permet la réalisation de résultats tangibles » est vérifiée.

Plusieurs facteurs expliquent ce taux d'exécution physique fort appréciable. En effet, :

- l'absence d'avis de non objection de la Banque a permis une célérité dans la gestion des travaux ;
- la diligence dans les décaissements ont permis à l'UGP de disposer de ressources pour les paiements des prestations ;
- le principe de la vérification des résultats avant décaissement s'est traduit par une volonté d'aller vite et bien. Pour ce faire, l'Unité de gestion a pu bénéficier de la collaboration des structures de mise en œuvre à travers la signature des protocoles pour le suivi des travaux ;
- les audits techniques et financiers sont réalisés annuellement, assortis de recommandations dont la mise en œuvre a contribué à la bonne exécution du Programme ;
- la disponibilité de l'équipe d'Experts de la Banque a été d'un appui non négligeable.

Ces facteurs spécifiques au PforR confirment par conséquent l'hypothèse secondaire 2 selon laquelle l'instrument PforR présente des innovations avantageuses pour la gestion des PPD.

Cet indicateur avec un taux de 85,1 % est évalué à 4 points, soit une note pondérée de 40 points sur la base de la pondération par le coefficient de 10.

Tableau 5 : Situation des indicateurs de performance du Programme au 31/12/2024

Codes	Indicateurs	Cibles	Réalisation au 21/12/2024	Taux (%)
Indicateurs de développement				
ID1	Nombre de personnes ayant accès à une source d'eau potable dans le cadre du programme	1 607 960	1 135 927	70,6

ID2	Nombre de personnes bénéficiant d'un accès à des infrastructures d'assainissement améliorées dans le cadre du programme	900 000	540 960	60,1
Indicateurs intermédiaires				
ILD 1.1	Nombre de personnes ayant accès à une source d'eau améliorée dans les zones urbaines ciblées	763 600	776 057	101,6
ILD1.2	Nombre de personnes ayant accès à une source d'eau améliorée dans les zones rurales ciblées	844 360	359 870	42,6
ILD 2	Capacité de production d'eau supplémentaire en m ³ /jour	28 902	24 013,44	83,1
ILD 3.1	Adoption de la structure tarifaire pour l'approvisionnement en eau en milieu rural	1	1	100,0
ILD 3.2	Ajustement du tarif de l'eau en milieu urbain	1	1	100,0
ILD 3.3	Achèvement de l'étude sur le tarif de l'eau en milieu urbain et élaboration d'une nouvelle structure tarifaire pour l'eau	1	1	100,0
ILD 3.4	Validation de la nouvelle structure tarifaire pour l'eau en milieu urbain	1	0	0,0
ILD 3.5	Adoption de la nouvelle structure tarifaire pour l'eau en milieu urbain	1	0	0,0
ILD 4.1	Nombre de personnes bénéficiant d'un accès à des infrastructures d'assainissement améliorées dans les zones urbaines ciblées	570 000	403 210	70,7
ILD 4.2	Nombre de personnes bénéficiant d'un accès à des infrastructures d'assainissement améliorées dans les zones rurales ciblées	330 000	137 750	41,7
ILD 5.1	Nombre de nouvelles cabines d'assainissement équipées d'installations de lavage des mains construites dans les écoles, centres de santé et lieux publics dans les zones urbaines ciblées	740	576	77,8
ILD 5.2	Nombre de nouvelles cabines d'assainissement équipées d'installations de lavage des mains construites dans les écoles,	4 080	720	17,6

	centres de santé et lieux publics dans les zones rurales ciblées			
ILD 6,2	Nombre de forages productifs dans l'aquifère de socle réalisés	50	20	40,0
ILD 7.1	RLD7.1.1 Nombre de bénéficiaires inscrits des programmes techniques et de formation financée par le Programme	187	187	100,0
	RLD 7.1.2: Nombre de bénéficiaires ayant achevé avec succès leurs programmes techniques de formation	108	170	157,4
ILD 7.2	RLD 7.2.1: Nombre de bénéficiaires inscrits au programme de spécialisation	35	35	100,0
	RLD 7.2.2: Nombre de bénéficiaires ayant achevé avec succès leurs programmes de spécialisation	11	22	200,0
	RLD 7.2.3: Nombre de bénéficiaires ayant achevé avec succès leurs formation de certification	164	197	120,1
ILD7.3	RLD 7.3.1 : Nombre de bénéficiaires inscrits aux programmes doctoraux	8	8	100,0
	RLD 7.3.2 : Nombre de bénéficiaires ayant achevé leurs programmes doctoraux	1	1	100,0
ILD7.4	Nombre de bénéficiaires d'une formation de courte durée financée par le Programme	3 504	4 038	115,2
ILD7.5	Nombre de bénéficiaires des programmes de formation technique financés par le Programme intégrés dans l'administration Publique	108	169	156,5

Source : Rapport 31/12/2024 du PAEA

Les ILD permettent d'apprécier la réalisation de certains indicateurs du cadre des résultats. Ils sont à l'origine des décaissements des ressources financières après vérification par l'AVI des résultats atteints.

3.1.2 Situation des décaissements

Sont prises en compte dans le cadre de l'analyse de la performance du PAEA, les ressources en provenance de la Banque Mondiale liées aux résultats du programme et la contrepartie de l'Etat.

Tableau 6 : Situation des décaissements par source de financement

Source de financement	Mode de financement	Coût total	Total décaissements au 31/12/2024	Taux de décaissement (%)
Banque Mondiale	Prêt	135 500 000 000	91 928 362 111	67,8
	Don	27 100 000 000	18 979 151 677	70,0
	TOTAL	162 600 000 000	110 907 513 788	68,2
Etat	Contrepartie	16 802 000 000	11 203 350 500	66,7
TOTAUX		179 402 000 000	122 110 864 288	68,1

Source : Rapport au 31/12/2024 du PAEA

Au 31 décembre 2024, les ressources prévisionnelles (don et prêt) de la Banque mondiale ont été décaissées à hauteur de 68,2%. L'avance de 25% obtenue en début de mise en œuvre n'a pas été pris en compte car elle n'est pas liée à un ILD mais plutôt à une facilité accordée par la Banque à l'issue de la satisfaction des conditionnalités liées au premier décaissement pour le démarrage du programme. Quant à la contrepartie de l'Etat, elle a pu être mobilisée à hauteur de 66,7% par l'Unité de gestion du programme.

Le taux global de décaissement du PAEA au 31 décembre 2024 est de 68,1%. Ce taux satisfaisant selon les interviewés est dû en grande partie au mécanisme de financement qui offre une flexibilité relative aux procédures d'allocation des ressources et à une célérité pour le décaissement à l'issue des missions de vérification. Douze (12) missions de vérification ont été réalisées au cours de la mise en œuvre du Programme avec un taux d'acceptabilité des résultats de 99,4%. Selon le rapport d'audit de la performance réalisé à mi-parcours par la Cour des comptes, les décaissements de la Banque sont effectués dans un délai de six (06) jours à compter de la réception de la requête du Gouvernement. Cette diligence est la résultante de l'assurance d'une réalisation certaine des ouvrages conformes sur la base du rapport de l'AVI.

L'indicateur relatif au taux de décaissement est donc évalué à 2 points sur 5, donc une note pondérée de 2 points.

3.1.3 Absorption financière

La situation d'absorption financière s'établit à 94,3% au 31 décembre 2024. Ce taux est rapporté sur le montant total décaissé. Ce taux très satisfaisant témoigne de la bonne planification

physique et financière. Sur la base de l'absorption effective des ressources, le PAEA obtient une note de 5/5 soit une note pondérée de 20 points.

Le PAEA enregistre un taux de décaissement de 68,1% pour une absorption estimée à 94,3% permettant une réalisation physique de 85,1% sur une durée de 88,5% de la durée total du programme.

Lesdits taux financiers nous permettent de vérifier l'hypothèse secondaire 3 : « l'instrument PforR favorise les décaissements et la flexibilité dans l'utilisation des ressources financières pour l'exécution des PPD ».

Tableau 7 : Vérification de la performance

Variable	Critères	Indicateur	Taux (%)	Note
Performance	Efficacité	Taux de réalisation physique	85	40/50
		Taux de décaissement	68,1	2/5
		Taux d'exécution financière	9,34	20/20
Total				62/75

Sources : nous même à partir des données documentaires.

La variable de la performance est de 41,3 sur 50 points. Cette note globale de la variable dépendante place le PAEA dans la catégorie 1 « projet vert » c'est-à-dire un programme qui dispose de résultats et qui a un effet sur la population. Les investissements réalisés dans le cadre du PAEA s'inscrivent dans l'amélioration des conditions de vie des populations dans la durée. On peut conclure que le PAEA est à la fois efficace **avec une performance satisfaisante**.

Cette performance satisfaisante est confirmée par l'ensemble des acteurs interviewés pour les besoins de la présente étude. Tous les répondants sont satisfaits du niveau de réalisation physique, financière et de la qualité des ouvrages du Programme.

De ce fait, l'hypothèse principale selon laquelle le PforR permet d'améliorer la performance du PAEA est vérifiée.

3.2 Facteurs de la performance du PAEA

En plus de l'absence de l'avis de non objection, la vérification des résultats et la flexibilité financière, d'autres facteurs permettent de mieux appréhender la performance du PAEA.

3.2.1 Facteurs internes

Les facteurs internes sont relatifs au style de management mis en place par l'Unité de gestion et la gestion des activités du programme.

Le style de management : Pour la mise en œuvre d'un programme selon une approche nouvelle, il est nécessaire de mettre en place un dispositif de management orienté résultats afin de répondre aux défis du PforR. Par ailleurs, le management pour être efficace est situationnel car il s'adapte aux conditions et contexte d'exécution des projets. Pour le cas spécifique du PAEA, il est ressort de l'entretien que la performance est favorisée par un management participatif. Chaque responsable est responsable des réalisations de son domaine de résultats sous l'autorité du Coordonnateur. Des concertations permanentes sont menées entre la coordination et les acteurs de mise en œuvre pour un déroulement concerté des activités dans un but commun : l'atteinte de l'objectif de développement. Si les actions des acteurs concourent à l'atteinte de l'ODP, le Coordonnateur et son équipe demeurent les responsables de mise en œuvre du programme pour la Banque et le Gouvernement du Burkina Faso. De ce fait, le style directif s'est avéré indispensable en cas de besoin. Le management du PAEA est adapté aux exigences de résultats du ProrR et le respect de la réglementation nationale en matière de gestion des projets, affirment les interviewés.

La planification : Selon les responsables de l'Unité de gestion du programme, la mise en œuvre du PAEA est faite sur la base d'un Plan de travail et de budget annuel (PTBA) et le Plan de passation des marchés élaborés par l'UGP et soumis pour approbation au Comité de pilotage, organe de supervision et d'orientation. La planification des activités est accompagnée d'une prévision des décaissements sur la base des résultats à soumettre pour vérification. Outre les deux documents de planification, il est élaboré un plan de déblocage de fonds, afin de permettre la mobilisation des ressources sur le compte de dépôt du trésor public pour la réalisation activités. Il convient de noter que PTBA et le PPM s'auto-financent, c'est-à-dire que la planification physique est arrimée à celle financière car ce sont les réalisations des ILD qui permettent la mobilisation des ressources financières. Ces documents sont donc élaborés en prenant en compte leurs capacités de mobilisations des ressources financières sur la base des réalisations rattachées aux ILD à soumettre à vérification. L'entretien avec l'UGP a fait ressortir l'élaboration d'un tableau de bord mensuel basé sur les prévisions du PTBA. Pour le suivi desdits tableaux de bords, des réunion hebdomadaires sont tenues par l'UGP, afin de faire le point des activités prévues sur la semaine écoulée et planifier celles de la semaine en cours.

Chaque responsable établit sa planification hebdomadaire et expose les difficultés et des éventuelles solutions sont proposées par les participants de la réunion de coordination.

Des rapports périodiques trimestriels sont élaborés. Ils permettent à l'UGP de faire une appréciation du niveau d'avancement de son PTBA à mi-parcours et de le réviser en cas de besoin. Cette révision du PTBA à mi-parcours est soumise pour adoption au comité de pilotage.

La mise en œuvre : Pour la réalisation des objectifs, l'Unité de gestion est accompagnée par les structures de mise en œuvre qui assurent la supervision et les Directions régionales de l'eau et de l'assainissement de l'environnement (DREAE) qui assurent le suivi terrain des réalisations. Ce suivi rapproché a pour but de s'assurer de la qualité des ouvrages car ils sont la source de mobilisation des ressources financières après vérification. Ces suivis intègrent les aspects des sauvegardes environnementales et sociales. Les informations sont remontées au niveau de l'UGP. Touche chose qui lui permet de trouver des solutions aux difficultés rencontrées sur le terrain. Pour ce faire, des protocoles de collaboration sont signées entre l'UGP et les structures afin de leur donner une autonomie financière en vue de leur intervention sur le terrain.

Pour les besoins de diligences environnementales et sociales indispensables aux réalisations des ouvrages, un protocole a été établi entre l'UGP et l'ANEVE en vue de l'obtention dans les meilleurs délais de la délivrance des documents nécessaires à la réalisation des travaux.

Le contrôle : Le contrôle interne constitue l'un des piliers de bonne gestion du PAEA, disait un responsable de l'UGP. En effet, le contrôle interne s'assure de l'exécution du programme conformément aux documents en vigueur du PAEA et de la mise en œuvre des recommandations des audits. Les audits externes sont réalisés par la Cour des comptes. L'Inspection générale des finances (IGF) et l'Inspection technique des services (ITS) du Ministère en charge de l'eau réalisent les audits internes. Ces audits internes sont à la fois techniques et financiers non seulement pour s'assurer de la bonne utilisation des ressources du Programme et aussi de la qualité des résultats. Des recommandations sont formulées en cas de besoin. Si les audits internes sont semestriels, l'audit externe est annuel.

Les ajustements : Elle consiste à un suivi des recommandations et une adaptation permanente aux situations qui se présentent sur le terrain. Il est mis en place un dispositif de suivi des recommandations.

Sommes toutes, les interviewés ont qualifiés le style de management au sein du PAEA de Management participatif. Il peut être très rarement autoritaire et cela se fonde sur la base du principe du respect hiérarchique de la pression mise sur tous pour la réalisation des résultats du programme.

Selon les responsables de l'UGP, la planification est orientée résultats et le suivi est rigoureux.

Le management du PAEA est donc une des clés de la performance du Programme. Il est la résultante d'une planification participative et d'un suivi rigoureux des prestations avec une responsabilité accrue des responsables sur l'atteinte des ILD pour la mobilisation des ressources, sous le regard bienveillant des auditeurs techniques et financiers.

3.2.2 Facteurs externes

Les facteurs externes qui contribuent à la performance du programme sont relatifs :

- Aux missions d'appui de la Banque Mondiale : L'UGP bénéficie d'un appui technique des experts de la Banque mondiale pour la mise en œuvre du programme. Une fiche synoptique a été conçue et mise à jour régulièrement sur l'Etat d'avancement du programme. Logée dans le CLOUD, cette fiche est mise à jour chaque deux semaines et permet un suivi régulier des résultats par la Banque Mondiale. Les données transmises par l'UGP à travers la fiche synoptique fait l'objet de réunion virtuelle de suivi mensuel entre l'équipe projet et l'UGP. Cette équipe est disponible pour les besoins de consultations de l'UGP en cas de besoin pour des situations spécifiques. Cette action est fort appréciable de la part des responsables de l'UGP en ce sens qu'elle permet au bailleur de participer à la résolution des difficultés rencontrées. Les missions d'appui sont périodiques et ponctuelles en cas de besoin.
- A l'accompagnement des structures partenaires intervenant dans la mise en œuvre du programme au regard de leur rôle indispensable, chacune dans son domaine de compétences conformément aux textes réglementaires. Au MEEA, il s'agit de la Direction de la gestion des finances (DGF) et de la Direction des marchés publics (DMP). Au Niveau du Ministère de l'économie et des finances, on peut citer la Direction générale du budget (DGB), la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique (DGTCP), la Direction générale du contrôle des marchés publics et des engagements financiers (DGCMEF), la Direction générale de la coopération (DGCOOP) et la Direction générale de l'économie et de la planification (DGEP). L'Inspection technique des services (ITS) du MEEA et l'Inspection générale des finances (IGF) du Ministère

en charge des finances assurent les audits internes du Programme. Quant aux audits externes (audit financier, audit de performance et audit de conformité), ils sont réalisés par la Cour des comptes (CC). La gestion des plaintes est assurée par le Médiateur du Faso. L'Autorité supérieure de contrôle d'état et de la lutte contre la corruption (ASCE-LC) est saisie en cas de situation de fraudes et/ou de corruption. L'Agence nationale des évaluations environnementales (ANEVE) est mise en contribution relativement à la conformité environnementale.

3.3 Bonnes pratiques dans la mise en œuvre du PAEA

La mise en œuvre du PAEA nous a permis de ressortir des bonnes pratiques qui ont contribué fortement à sa performance. Il s'agit du suivi technique et financier rigoureux, du géoréférencement des infrastructures réalisées à travers une plateforme SIG et la retenue de bonne exécution appliquée sur les décomptes pour garantir la validation des ouvrages.

3.3.1 Développement des outils de suivi des travaux

Pour l'exécution des travaux de réalisation d'infrastructures d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement (AEPA), les structures chargées du suivi en collaboration avec l'UG/PAEA, a élaboré et mise en œuvre des outils de planification et de suivi technique de la réalisation de l'ensemble des infrastructures sur le terrain.

Pour ce faire, une fiche de suivi technique a été élaborée et mise à la disposition des entreprises et des bureaux de contrôle. Ces fiches ont pour objectifs de suivre l'évolution des travaux et d'identifier les difficultés et/ou non-conformités en vue de trouver des mesures correctives dans les meilleurs délais

La fiche technique de suivi permet également la capitalisation des informations administratives et les données techniques des infrastructures réalisées. Lesdites données servent à alimenter la base de données du Système National d'Information sur l'Eau (SNIEau).

Enfin, les données de suivi techniques, financières et administratives permettent d'identifier les entreprises défaillantes. Des mises en demeure sont alors prises en leur rencontre pour un rappel à l'ordre pour le strict respect des clauses contractuelles. Des mises en demeure restées sans effet entraînent le déclenchement de la procédure règlementaire pouvant aboutir à la résiliation du contrat.

Outre le suivi rigoureux, il est tenu régulièrement des réunions de chantiers sur les sites de réalisation des travaux. Chaque réunion de chantier est précédée d'une supervision des travaux sur le terrain. Les bonnes pratiques sont capitalisées pour la réunion de chantier tandis que les mauvaises pratiques font l'objet d'observations et de prise de mesures correctives.

3.3.2 Géoréférencement des ouvrages du PAEA

Tous les ouvrages du programme ont été cartographiés et géoréférencés dans une base de données SIG. Sur cette plateforme on peut retrouver les informations techniques, les images et les vidéos des réalisations. Cette plateforme a pour objectif de permettre une meilleure capitalisation des ouvrages du programme pour la planification des programmes nationaux en matière d'eau et d'assainissement.

3.3.3 Retenue de bonne exécution

Pour le paiement des décomptes, 25% du montant de la facture du prestataire est retenu par l'UGP afin de garantir la conformité technique de l'ouvrage lors de la mission de vérification de l'AVI. Cette retenue est payée au prestataire si l'ouvrage est validé par l'AVI. En cas de non validation, le prestataire est invité à prendre les dispositions pour rendre l'ouvrage conforme. Par ailleurs, le paiement des avances de démarrages est précédé par une authentification systématique des cautions de démarrage des prestataires. Cette authentification a pour but de s'assurer que les prestataires exécutent les travaux conformément aux prescriptions techniques sous peine de saisi de leur caution.

En résumé l'élément indispensable et préalable à la mise œuvre réussie du PAEA est la qualité des ressources humaines qui composent l'UGP. Le personnel administratif et technique expérimenté et compétent est à la base de ces bonnes pratiques, donc de sa performance.

3.4 Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du PAEA

La mise en œuvre du PAEA n'a pas été sans difficultés. Outre la situation sécuritaire difficile, il ressort des entretiens que ces difficultés sont relatives à l'agencement institutionnel et la lourdeur administrative, la faible capacité des prestataires et la mobilité des ressources humaines.

3.4.1 Lourdeur administrative

Le PforR n'est pas compatible avec les procédures de passation des marchés, de gestion financière et comptable en vigueur au Burkina Faso en l'état selon l'ensemble des responsables

de l'UGP. En effet, la célérité devrait être le maître mot dans le traitement des dossiers du PforR. Il ressort du rapport d'évaluation à mi-parcours du Programme que la durée moyenne pour la passation des marchés est de huit (08) mois. Certains marchés ont abouti après plus d'une année de procédure.

Outre les longs délais de passation des marchés, la procédure de gestion financière et comptable s'est avérée aussi longue. Si le délai de la prise en charge des factures des entreprises était assez raisonnable au début du programme, il s'est montré relativement longue plus tard.

Le PAD définit des structures de mise en œuvre qui accompagnent l'Unité de gestion de gestion dans la mise en œuvre du programme. Lesdites structures sont celles responsables des programmes nationaux bénéficiaires du financement du PAEA. Si lesdites structures apportent un appui fort appréciable selon les membres de l'UGP, son caractère obligatoire constitue une source de lourdeur dans la mise en œuvre du programme. En effet, les informations relatives à l'identification des sites et l'exécution des travaux sur le terrain sont remontées par les DREAE en passant par les Directions Générales. Pour ce faire, chaque solution devrait être trouvée à l'issue d'une concertation avec l'ensemble des structures.

A cela s'ajoute la forte mobilité du personnel au sein de l'équipe de l'unité de gestion du programme et les structures de mise en œuvre. En effet, ces changements sont intervenus après une maîtrise quasi parfaite de l'instrument par les cadres. Les postes vacants ont été pourvus avec un renforcement des capacités des nouveaux occupants. En effet les responsables sauvegardes sociales, DR2, contrôleur interne, le Coordonnateur, DR3 et les comptables ont connus un mouvement en cours de mise en œuvre. Le départ du coordonnateur est relatif à l'âge limite de départ à la retraite. Relativement aux autres, ces départs sont liés à des raisons personnelles et professionnelles. Dans le cas du PAEA, pourvoir au poste vacant a pris du temps. Ce qui ralentit la mise en œuvre des activités du programme

3.4.2 Faible capacité des prestataires

Pour une mise en œuvre réussie du PforR, il est indispensable de disposer d'entreprises techniquement performantes et financièrement stables. L'expérience du PAEA a montré que les entreprises ne sont souvent pas à mesure de remplir correctement leurs obligations contractuelles. Cela a eu pour conséquences les incidents qui ont conduit à la suspension du programme.

Le PAEA a fait l'objet de suspension à deux (02) reprises dont la dernière a duré dix-huit (18) mois suite à des incidents survenus sur les chantiers qui sont consécutifs au non-respect des mesures de sécurité par les prestataires pendant l'exécution des travaux en dépit des clauses contractuelles y relatives contenues dans les cahiers de charges des chantiers. Cette suspension a fortement impacté la performance du Programme. *« S'il n'avait pas eu de suspension, nous serons quasiment à 100% de mise en œuvre à cette date »* affirme un responsable de l'UGP. *« Cette suspension a mis à mal la très bonne dynamique enclenchée sur le terrain, car les entreprises éprouvent des difficultés pour reprendre les travaux au regard des charges financières occasionnées par l'arrêt des travaux »*. La suspension est certes levée, mais les conséquences techniques et financières sont toujours visibles sur la réalisation des résultats.

Ainsi, de nombreux contrats ont connu des avenants pour une prolongation des délais. D'autres ont été résiliés en vue de reprendre la procédure de sélection de nouveaux prestataires dans un contexte de lourdeur administrative. Certaines entreprises ont du mal à reprendre les travaux après la levée de la suspension à raison des difficultés financières.

CHAPITRE 4 : DISCUSSIONS ET ANALYSES

Dans ce chapitre, il sera question des discussions relatives à la performance des programmes financés sous l'instrument PforR et de faire des propositions en vue d'améliorer son implémentation.

4.1 Discussions

Les discussions dans le cadre du présent travail nous a permis de faire une analyse des performances physique et financière, le management du programme, les innovations du PforR et d'apprécier la possibilité sa mise en l'échelle au Burkina Faso.

4.1.1 Performance physique

Les résultats montrent une performance physique très satisfaisante du PAEA sur la durée du Programme avec un taux de 85,1% au 31 décembre 2024. Cette performance physique globale est bien soutenue par le domaine résultat transversal « renforcer le capital humain » qui est quasiment à 100% des réalisations. Les domaines de résultats qui impact l'objectif de développement du programme notamment l'amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement enregistrent des taux respectifs de 84% et 77%. Cela montre que le Programme a permis aux populations d'avoir accès à l'eau potable et à des infrastructures d'assainissement adéquats. Cette performance a été réalisée dans un délai consommé de 92, 3%. Il est donc envisageable une réalisation de l'ODP à 100% à la clôture du programme prévue le 30 juin 2025. Les réalisations physiques ont fait l'objet de vérification et leur qualité a été jugé acceptable par une agence de vérification indépendante. Pour nous, l'atteinte des résultats est l'un des facteurs clé de succès d'un programme de développement car il en constitue la partie opérationnelle des politiques de développement des pays. Ainsi, aux regards des efforts consentis par l'ensemble des parties prenantes, chaque résultat dit atteint devrait l'être de façon durable afin d'avoir un impact sur l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD). C'est du reste, l'un des objectifs principaux de la déclaration de Paris sur l'Aide publique au développement (APD) qui préconisait l'application de la Gestion axée sur les résultats. Le PforR est donc une réponse adéquate à l'insuffisance de performance constatée aux 10^{ème} assises nationale sur les projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso. Comme le souligne **OUEDRAOGO Abdoulaye (2021)** dans ses travaux de recherche de son doctorat sur les déterminants de la performance des projets et programmes de développement

au Burkina Faso », la qualité des travaux livrés a une influence positive sur la performance des projets et programmes.⁷

Pour **Svetlana Cicmil Damian HODGSON** in *Rendre les projets critiques : une introduction en 2006*, la réussite des projets et programmes doit se faire dans le délai et dans le budget avec un résultat satisfaisant. L'on pourrait dire que l'instrument de PforR semble être la solution à la performance physique des projets et programmes de développement.

En effet, la principale force de l'instrument PforR réside dans l'orientation vers la réalisation des résultats. L'accent est mis sur les résultats et non sur les activités. Cette orientation vers les résultats n'est pas un instrument exclusif de la Banque Mondiale. D'autres bailleurs de fonds y ont recours eu égard aux avantages qu'il offre dans la réalisation de résultats tangibles qui impactent le développement des populations à la base. Il s'agit du Financement axé sur les résultats (FAR) au sein des Banques Multilatérales de Développement (BMD) telles que la Banque Africaine de Développement (BAD) en 2017, le Prêt fondé sur les résultats (PFR) de la Banque Interaméricaine de Développement (BID) en 2016, et le Prêt axé sur les résultats (PAR) de la banque Asiatique pour le Développement (BAsD) en 2013.

Il constitue une opportunité pour les pays en voie de développement de disposer de résultats qui impactent directement le développement économique et social à la base. S'il est encore trop tôt pour avoir la certitude de l'efficacité et de l'efficience de ces nouveaux instruments, les premiers examens de la Banque mondiale et de la BAsD) sont encourageants. Les données factuelles sur l'efficacité des approches du FAR sur les projets sont encore émergentes, mais les indications préliminaires sont encourageantes⁸.

4.1.2 Performance financière

Les décaissements des ressources financières jouent un rôle très important dans la mise en œuvre réussie d'un projet. Il est autant indispensable de disposer des ressources que d'assurer une prise en charge dans les meilleurs délais des prestations. Les résultats de l'exécution financière montrent une situation financière solide. Le rythme des décaissements arrimé aux résultats est quasi proportionnel à l'utilisation des ressources. Cette bonne planification financière est l'une des sources de la performance physique du PAEA. Si les travaux de **DE**

⁷ Thèse de OUEDRAOGO Abdoulaye, Les Déterminants De La Performance Des Projets Et Programmes De Développement Au Burkina Faso, Vol. 25 No. 1 February 2021, ISSN: 2509-0119, p : 307

⁸ Note conceptuelle du prêt axé sur les résultats du FIDA, 2018 ; P.3,

PROULX ET BRIERE (2014) et d'autres organismes ont démontré que les procédures de décaissement étaient lourdes du côté des bailleurs⁹, les résultats financiers du PAEA montrent le contraire avec un taux de décaissement de 68,1% hors avance. Cela est confirmé par le Projet d'amélioration de la gouvernance pour la délivrance des services de base aux citoyens (PAGDS) de la république de la Côte d'Ivoire qui enregistre un taux de décaissement de 58,5% en deux (02) ans de mise en œuvre et qui est classé parmi les meilleurs du portefeuille des projets de la Banque mondiale en Côte d'Ivoire. Plus ce taux de décaissement est élevé c'est-à-dire lorsqu'il tend vers 100%, plus le projet est performant selon **OUEDAROGO Abdoulaye** in *Les Déterminants De La Performance Des Projets Et Programmes De Développement Au Burkina Faso*, 2021.

Pour nous, les ressources décaissées devront être utilisées dans les meilleurs délais pour la réalisation des résultats physiques source de décaissement de par le principe du PforR.

4.1.3 Management du Programme

Selon la synthèse des travaux du **Groupe de Réflexion sur le Management de Projet (GREMAP)** » (1996) : « la performance en matière de projet est devenue une condition nécessaire pour mettre en œuvre ces nouvelles stratégies : sans management de projet efficace, les nouveaux produits ne sortent pas au rythme voulu, les défauts de qualité risquent de ruiner la réputation des marques, les coûts de développement explosent par le nombre et la complexité des projets »¹⁰ Lesdits travaux corroborent notre analyse selon laquelle le management est l'un des facteurs déterminants de la bonne performance du PAEA. Pour une bonne performance du Projet, une mobilisation de l'ensemble des parties prenantes est indispensable. Le style de management est un moyen de communication qui permet de susciter l'adhésion des acteurs du Programme et leur engagement à relever le défi de la performance.

Mamadou Oury Diallo (2017) pense qu'« une viabilité plus accrue des projets et programmes est due à leur appropriation par les bénéficiaires. Il estime que les parties prenantes ont une grande maîtrise du terrain qui permettrait aux projets et programmes de s'exécuter sans grande difficultés. Cette réalité de l'implication active des parties prenantes, nous estimons qu'elle a été d'un appui indispensable pour la réussite d'un nouvel instrument qu'est le Pforr à travers le PAEA. Cela se vérifie par l'implication des acteurs du Ministère en charge de l'eau, des

⁹ Thèse de OUEDAROGO Abdoulaye, Les Déterminants De La Performance Des Projets Et Programmes De Développement Au Burkina Faso, Vol. 25 No. 1 February 2021, ISSN: 2509-0119, p : 309

¹⁰ L'ingénierie concourante dans le Bâtiment, 1996, p.8.

finances, de la Banque Mondiale de la Cour des comptes et une prise en compte effective des sauvegardes sociales et environnementales.

4.1.4 Innovations du PforR

Mise en œuvre selon les procédures nationales, sans avis de non objection de la part de la Banque Mondiale, le PforR favorise le renforcement des systèmes nationaux, le développement des compétences des structures publiques et l'adhésion des bénéficiaires. Il constitue une opportunité pour les pays en voie de développement de disposer de résultats qui impactent directement le développement économique et social à la base.

En effet, la question des Avis de non objection (ANO) est une préoccupation centrale de la performance des projets et Programmes de développement au Burkina Faso. Il a en été l'un des éléments de réflexion des onzièmes assises de l'assemblée générale des projets et programmes de développement tenue à Ouagadougou le 10 avril 2024 sous le thème : « facteurs limitant l'efficacité dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement (PPD) : cas des avis de non objection (ANO), des procédures et mécanismes de passation des marchés des PPD et le non-alignement des partenaires techniques et financiers (PTF) aux référentiels nationaux ». Lors desdites assises, le représentant des PTF a reconnu que les longs délais d'obtention des ANO impactent négativement les performances des PPD¹¹.

De l'analyse des innovations du PforR, la problématique de l'ANO a trouvé une solution. Il n'y a pas d'ANO dans la mise en œuvre d'un PforR. Pour nous, l'absence d'ANO constitue une avancée majeure dans la mise en œuvre des PPD au Burkina Faso, car elle permettra une célérité dans le processus de décaissement des ressources financières, partant de la mise en œuvre du programme. Cette innovation est couplée à une flexibilité dans l'allocation des ressources en mettant l'accent sur les résultats et non sur les procédures qui sont nationales, donc bien maîtrisées par les acteurs.

En dépit des innovations du PforR, des difficultés ont émaillé la mise en œuvre du PAEA. Outre l'insécurité, il s'agit des difficultés rencontrées par les PPD en général. Elles sont relatives aux longs délais de la passation des marchés. Notre constat sur les longs délais de passation des marchés ne devrait pas être d'actualité dans un PforR à partir du moment où les procédures utilisées sont celles nationales. Toutefois, le PforR nous montrent que les procédures nationales peuvent aussi être sources de lourdeurs qui impacte la performance du Programme.

¹¹ Rapport général des Onzièmes assises générales des PPD, 2024, P 3.

Selon **HUPPER Remi** « dans la gestion des projets et programmes de développement exécutés dans les pays en voie de développement, la passation des marchés et les différents modes d'acquisition constituent des éléments clés. C'est pourquoi les problèmes de passation de marchés ainsi que des acquisitions peuvent affecter durement les projets et souvent empiéter sur le délai imparti à celui-ci »¹². Une affirmation que se confirme à travers la prolongation du PAEA de dix-huit (18) mois et le constat de longs délais de passation des marchés mentionné dans le rapport de l'audit de la performance réalisé par la Cour des comptes en 2022.

En dépit de ces difficultés, nous pensons que les performances physique et financière du PAEA sont forts appréciables dans un contexte sécuritaire difficile. L'absence de l'ANO semble insuffisante pour une optimisation des résultats des PPD sous financement PforR. Il est indispensable de résoudre les difficultés relatives aux lourdeurs administratives liées aux délais de la passation des marchés.

4.2 Analyse des forces et faiblesses du PforR

L'analyse des forces et des faiblesses de l'instrument PforR nous a permis d'apprécier la possibilité de sa mise à l'échelle au Burkina Faso.

4.2.1 Forces de l'instrument PforR

La principale force de l'instrument PforR réside dans l'orientation vers la réalisation de résultats. En effet, l'accent est mis sur les résultats et non sur les activités. Cette orientation vers les résultats n'est pas un instrument exclusif de la Banque Mondiale. D'autres bailleurs de fonds y ont recours eu égard aux avantages qu'il offre dans la réalisation de résultats tangibles qui impactent le développement des populations à la base. Il s'agit du Financement axé sur les résultats (FAR) au sein des Banques Multilatérales de Développement (BMD) telles que la Banque Africaine de Développement (BAD) en 2017, le Prêt fondé sur les résultats (PFR) de la Banque Interaméricaine de Développement (BID) en 2016, et le Prêt axé sur les résultats (PAR) de la banque Asiatique pour le Développement (BAsD) en 2013.

La plupart des institutions se rallient au point de vue de la Banque mondiale selon lequel, il s'agit d'un "terme générique désignant tout programme ou intervention qui offre une récompense après la vérification crédible et indépendante d'un résultat obtenu"¹³.

¹²La gestion des projets publics dans les pays en voie de développement, Revue du tiers monde, 1981, P.619

¹³Note conceptuelle du prêt axé sur les résultats du FIDA, 2018 ; P.3,

L'instrument de financement PforR occupe une place importante dans la politique actuelle de financements des projets et programmes de développement. Selon le site www.worldbank.com, au 02 octobre 2024, la banque totalise 185 projets financés à travers l'instrument PforR pour 58 milliards de dollar.

Mise en œuvre selon les procédures nationales, sans avis de non objection de la part de la banque Mondiale, le PforR favorise le renforcement des systèmes nationaux, le développement des compétences des structures publiques et l'adhésion des bénéficiaires. Il constitue une opportunité pour les pays en voie de développement de disposer de résultats qui impactent directement le développement économique et social à la base.

Cela se vérifie à travers les conformités techniques des réalisations par une agence indépendante et l'implication des bénéficiaires dans la mise en œuvre du programme. L'instrument constitue une source d'incitation au maintien des financements des investissements des domaines d'intervention du PforR de par son caractère de préfinancement par l'Etat et l'achat des résultats par la Banque. Les PforR sont basés sur les programmes nationaux, eux même fondés sur les ODD. Ils sont donc lieu de convergence des projets de développement et les ODD.

La mise en œuvre de ces nouveaux instruments de financement axés sur les résultats montre un changement de paradigme de développement de la part des partenaires au développement. Toute chose qui devrait permettre d'établir une confiance plus accrue des bénéficiaires qui sont aussi des contribuables.

Comme pour le FAR, il est encore trop tôt pour avoir la certitude de l'efficacité et de l'efficience de ces nouveaux instruments, mais les premiers examens de la Banque mondiale et de la BAsD) sont encourageants. Les données factuelles sur l'efficacité des approches du FAR sur les projets sont encore émergentes, mais les indications préliminaires sont encourageantes¹⁴.

La mise en œuvre de ces nouveaux instruments de financement axés sur les résultats montre un changement de paradigme de développement de la part des partenaires au développement.

4.2.2 Faiblesses de l'instrument PforR

L'exclusion de certaines catégories d'investissement représente la principale faiblesse pour le PforR. En effet, les programmes nationaux sont souvent complexes et prennent en compte certains investissements lourds à fort impact environnemental et social qui ne sont pas compatibles avec

¹⁴ Note conceptuelle du prêt axé sur les résultats du FIDA, 2018 ; P.3,

le PforR. Ces projets de grande envergure ne pourront être financés que par les autres instruments.

Selon le PAD du PAEA, sont exclus du PforR, les Projets susceptibles d'avoir des impacts négatifs importants sur l'environnement et/ou sur les personnes affectées, tels que les projets de construction ou de réhabilitation de barrages de hauteur supérieure ou égale à 10 m, de construction des stations de traitement des boues, d'extension du réseau d'égouts, de réalisation des systèmes qui s'appuient sur les eaux souterraines dans les bassins surexploités et critiques dépourvus de mesures de durabilité des sources, toute activité utilisant de l'amiante et toute activité impliquant des expropriations majeures.

De ce qui précède, les grands projets à fort impact sur le développement sont exclus du financement PforR. Cette exclusion est renforcée par les seuils des marchés¹⁵.

Aussi, le contexte économique difficile des pays constitue une menace pour le PforR car réducteurs des capacités d'investissement des gouvernements qui doivent non seulement maintenir les ressources destinées aux programmes concernés par les actions du PforR, mais préfinancer les réalisations des projets. De ce fait, certains pays s'engageront difficilement dans des opérations PforR, en dépit de l'avance que pourrait octroyer par la Banque.

Enfin, la Banque ne définit pas d'opérations spéciales de clôture des programmes financés à travers l'instrument PforR. Les conditions de clôture des opérations des autres instruments demeurent les mêmes pour le PforR. Pourtant, les modes de décaissements diffèrent. Les pays pourraient se retrouver dans une situation de remboursement des ressources décaissées sur la base des résultats vérifiés mais non encore utilisées dans le cadre du programme. Cela s'explique par le fait que les décaissements ne sont pas liés aux dépenses mais plutôt aux résultats. Des mesures spéciales de clôture des programmes pourraient contribuer à un meilleur achèvement des actions du PforR.

¹⁵ La valeur seuil du Comité d'examen de la passation de marché est comme suit : (a) travaux (y compris clé en main, fourniture et pose d'installations et de matériel, PPP), dont le coût est estimé à 75 000 000 USD ou plus par contrat ; (b) biens, technologies de l'information et services autres que de consultant, dont le coût est estimé à 50 000 000 USD ou plus par contrat ; (c) services de consultants, estimés à 20 000 000 USD ou plus par contrat.

4.3 Mise à l'échelle du PforR

Le Burkina devrait résolument se tourner vers le PforR pour la mise en œuvre des projets et programmes de développement. Cet instrument offre l'opportunité de résultats, techniquement conformes qui déclenchent le décaissement des ressources. La vérification des résultats, la géo-référenciation des ouvrages sont la garantie d'une bonne réalisation et d'un accroissement des effets socio-économiques sur les populations. Pour ce faire, il est nécessaire de bien définir les indicateurs et les résultats objets de mobilisation des ressources financières. En effet, l'absence d'ANO, l'alignement du PforR sur les programmes nationaux montrent que la Banque fait confiance aux politiques de développement du Pays et aux procédures nationales pour la mise en œuvre du PforR. Les acteurs du PAEA ont reconnu qu'une mise à l'échelle du PforR des projets et programmes de développement est nécessaire pour une contribution significative au développement économique et social du Burkina Faso. La capitalisation de l'expérience du PAEA est nécessaire pour une amélioration de la mise en œuvre de l'instrument PforR.

D'autres pays ont obtenu de résultats satisfaisants dans l'implémentation de ce nouvel instrument. Ainsi, lors de la deuxième session de formation sur l'information économique et financière initiée à l'attention des journalistes à Grand-Bassam, la Coordinatrice du Projet d'Amélioration de la Gouvernance pour la Délivrance des Services de base aux citoyens (PAGDS) et conseillère spéciale du ministre de l'Economie et des Finances, YAO Madeleine, a présenté lors de sa communication, le mardi 24 mai, un bilan à mi-parcours satisfaisant de cet instrument, qu'elle considère comme une " opportunité pour avoir un impact du financement des projets sur les populations et un bon instrument qui permet d'obtenir l'efficacité de la dépense et d'atteindre les résultats escomptés du projet. "

Comme le souligne **Joachim VON AMSBERG (2012)**, Vice-président Politique opérationnelle et services aux pays à la Banque mondiale, « *La contribution effective au développement et l'obtention de résultats tangibles passent par la mise en place d'institutions efficaces et responsables dans les pays partenaires. Nous sommes convaincus que ce nouvel instrument permettra à la Banque mondiale et aux autres acteurs – notamment les pouvoirs publics, les partenaires de développement, la société civile et le secteur privé de mieux collaborer et cibler leurs efforts sur l'obtention de résultats concrets, le renforcement des institutions et l'instauration de partenariats plus efficaces* ».

Le Program for Results (PforR), mis en œuvre par la Banque mondiale dans la cadre de la modernisation de ses interventions, est un « bon instrument qui permet d'obtenir l'efficacité de

la dépense et d'atteindre les résultats escomptés du projet », a déclaré mardi 24 mai 2022, la coordonnatrice du Projet d'amélioration de la gouvernance pour la délivrance des services de base aux citoyens (PAGDS) de la république de la Côte d'Ivoire.

« Ce nouveau programme axé sur la performance traduit la détermination du gouvernement à renforcer les investissements sociaux grâce à une gestion optimale des ressources publiques ». », appuie Romuald WADAGNI, Ministre d'Etat, chargé de l'économie et des finances du Bénin.

Le PforR dispose de mécanisme qui permet de garantir que le financement de la Banque est utilisé de manière appropriée et que les impacts environnementaux et sociaux du programme sont pris en compte de manière adéquate. Il s'agit de la vérification des résultats par un agent indépendant de vérification avant décaissement. Aussi, des audits techniques et financiers internes semestriels et externes annuels sont réalisés pour la vérification de la bonne utilisation des ressources mises à la disposition pour la réalisation des résultats. Le Burkina ne devrait pas hésiter à s'engager sur d'autres PforR, concluent les interviewés.

4.4 Amélioration de la mise en œuvre du PforR

L'analyse des performances du programme, même satisfaisantes n'a pas permis d'atteindre 100% des ILD à terme. A cet effet, nous faisons des suggestions pour une amélioration de la mise en œuvre du PforR.

4.4.1 Appropriation du PforR par les acteurs

Le PforR est un instrument de financement nouveau au Burkina Faso. Son appropriation par les acteurs de mise en œuvre des programmes financés par cet instrument est nécessaire. Un renforcement des capacités est donc indispensable. Cette appropriation améliorera les relations entre l'Unité de gestion et l'ensembles des parties prenantes pour la mise en œuvre du programme en vue de garantir la performance du programme et la durabilité des résultats. Susciter une adhésion des acteurs est une source de motivation de leur part à participer à ce changement de paradigme dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement.

4.4.2 Mise en place d'une unité autonome de gestion

La célérité dans la prise de décision est l'un des piliers de réussite d'un PforR. Dans ce cas, la gestion du PforR nécessite la mise en place d'une Unité de gestion autonome responsable des résultats du programme. Cette autonomie de l'UGP lui confèrera la pleine capacité de prendre des décisions et à trouver des solutions aux difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des

résultats sans passer par une hiérarchie. De ce fait, la concertation avec d'autres parties prenantes pourrait se faire à titre consultatif. Elle pourrait se faire accompagner par des antennes régionales chargées du suivi de la réalisation des travaux.

Aussi, cette autonomie permettra une certaine flexibilité dans la définition des résultats et une responsabilité plus accrue de l'UGP pour des résultats conformes et la mobilisation des ressources pour le programme. Les cadres seront plus motivés à trouver des solutions innovantes adaptées pour l'exécution et le suivi évaluation au vu de leur responsabilité sur la performance.

Par ailleurs, Les ressources humaines en effectif et compétentes sont la clé de succès de tout projet y compris le PforR. Ainsi, il est donc indispensable d'éviter dans la mesure du possible le fort taux de mobilité au sein de l'unité de gestion du Programme. Pour ce faire, il est nécessaire de définir une politique de fidélisation des RH de l'UGP basée sur une responsabilisation des cadres, le développement de leurs compétences et créer de meilleures conditions de vie et de travail. La reconnaissance des efforts consentis pour l'atteinte des résultats est indispensable. Cela dans le but de conserver les ressources humaines du programme en service jusqu'à la clôture du Programme.

4.4.3 Définition de procédures spécifiques applicables au PforR

Les procédures nationales sont sources de lourdeurs administratives dans la gestion du programme. La définition de procédures spéciales pourrait permettre la réduction des temps mis pour la gestion des dossiers. Il s'agit des procédures spécifiques en rapport avec la sélection des prestataires et la gestion financière et comptable.

En effet, les prestataires sont la cheville ouvrière du Programme. Pour des résultats durables et réalisés dans les délais, il est nécessaire d'accélérer non seulement la procédure de sélection mais surtout de trouver le prestataire le mieux adapté à la mission. Cela ne s'accorde pas souvent avec les procédures nationales. Il est donc nécessaire de disposer des procédures de passation et de gestion adaptée à la réalisation des résultats conformes et dans les meilleurs délais. Cela pourrait débiter par la mise à disposition ou l'affectation et l'autonomisation des acteurs de la chaîne financière et comptable au sein de l'Unité de gestion, exclusivement dédié au Programme. Toute chose qui permettra à l'UGP de disposer au plus vite de prestataire compétent et financièrement stable pour les travaux.

CONCLUSION GENERALE

Les projets et programmes de développement occupent une place importante dans la mise en œuvre des politiques de développement au Burkina Faso. Toutefois, en dépit de leur nombre sans cesse croissant, ils peinent à trouver des solutions durables aux problèmes sociaux de base des populations. De ce fait, la question de l'efficacité des PPD se trouvent au centre de la préoccupation des bailleurs et des pays. C'est pourquoi, la GAR a été adoptée par l'ensemble des partenaires en vue d'optimiser les performances des PPD. C'est dans ce cadre, que la Banque Mondiale a mis en place l'instrument de financement PforR qui met en exergue les résultats. Nouvel instrument de financement avec des innovations majeures en matière de gestion des projets, nous avons jugés nécessaire de faire l'analyse de la performance d'un projet mise en œuvre selon ce mécanisme de financement : le Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons formulé l'hypothèse principale selon laquelle le PforR permet d'améliorer la performance PAEA.

A titre d'hypothèses secondaires, nous avons établi ce qui suit :

- Hypothèse secondaire 1 : l'instrument de financement PforR permet la réalisation de résultats tangibles ;
- Hypothèse secondaire 2 : l'instrument PforR favorise les décaissements et la flexibilité dans l'utilisation des ressources financières pour l'exécution des PPD ;
- Hypothèse secondaire 3 : l'instrument de financement PforR présente des innovations avantageuses pour une gestion efficace des PPD.

Afin de tester ces hypothèses, un dispositif méthodologique a été mis en place et qui a permis de collecter des données et de dépouiller conformément au besoin de l'étude. Ces données issues de l'entretien et de l'exploitation documentaire ont été analysées et interprétées. Fort de ce travail, l'on peut retenir que le PforR, améliore la performance des projets et programmes de développement.

Le PAEA, cadre opérationnel de notre étude présente un taux de réalisation physique, financière de plus de 80% avec un taux de réalisation d'ouvrages techniquement conformes de 99.4%. Ces taux de réalisation physique et d'acceptabilité confirment notre hypothèse secondaire 1 : le PforR permet la réalisation de résultats tangibles.

Aussi, lesdites réalisations physiques, objet d'indicateurs liés aux décaissements ont permis un taux de décaissement de 68,1% des ressources financières de la Banque Mondiale. 94,3% des ressources ont été absorbées pour la mise en œuvre du Programme. Selon le principe du PforR, les décaissements sont liés aux réalisations physiques. De ce fait, la bonne réalisation physique traduit de même coup une bonne réalisation financière relativement aux décaissements. L'hypothèse secondaire 2 : « l'instrument PforR favorise les décaissements et la flexibilité dans l'utilisation des ressources financières pour l'exécution des PPD » est donc vérifiée.

Ces bonnes performances physique et financière sont la combinaison d'un management efficace orienté résultats, d'une forte mobilisation et un engagement des acteurs en dépit de certaines dispositions de la réglementation nationale difficilement applicables. Cela confirme notre hypothèse secondaire 3.

De tout ce qui précède, on peut affirmer que le PforR améliore la gestion du programme à travers des innovations majeures qui permettent une performance physique et financière satisfaisante. De ce fait, notre hypothèse principale : Le PforR permet d'améliorer la performance du PAEA est vérifiée.

Au regard de tous ces éléments d'analyse, nous estimons que toutes les hypothèses émises ont été corroborées.

De l'analyse des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du PAEA, nous pensons que la réussite du PforR passe par le renforcement des capacités des acteurs pour une meilleure appropriation de l'instrument, une autonomisation des Unités de gestion dotée de ressources humaines compétentes, motivées et mobilisées et la définition de procédures spéciales de gestion financière et comptable.

La réalisation de ce document n'a pas été sans difficultés. L'insuffisance d'ouvrage spécifique sur le financement basé sur les résultats en est la difficulté majeure. Cela nous a amené à une étude théorique basée sur les recherches internet, les rapports des bailleurs de fonds, les ouvrages sur la gestion axée sur les résultats et le management des projets.

Aussi, l'analyse de la performance des projets PforR a été faite sur le PAEA. Un cadre organisationnel élargi à l'ensemble des PforR mis en œuvre ou en cours de mise en œuvre au Burkina Faso aurait permis de mieux confirmer l'impact du PforR sur la performance des PPD, appuyé par une comparaison avec les projets mis en œuvre selon les autres modes de financement.

Il est donc évident que cette étude n'est pas sans insuffisance. Elle doit être perçue comme une ébauche sur la nécessité d'une étude sur l'implémentation du PforR au Burkina Faso en vue d'en définir les meilleures conditions de sa réussite, car véritable source de résultats tangibles, indispensables au développement du pays.

BIBLIOGRAPHIE

- Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Planification de projet/programme Manuel d'orientation, 2010 ;P15
- Dr Hamissou AFFO DAOUDOU, « Conception et gestion des projets » IIM Ouagadougou, 2015-2016, P.5
- Planification de projet/programme, Manuel d'orientation de la fédération internationale des sociétés de la croix rouge et du croissant rouge, stratégie 2020, P
- Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2010, P 15.
- PMBOK seventh edition ; 2022 ; P ;4
- Note conceptuelle du prêt axé sur les résultats du FIDA,2018 ; P.3,
- J.P. Ledant (ADG et HDE), « L'approche cadre logique dans l'identification de projets de développement », AGRECO, Bruxelles, 2005, P.5
- Banque Mondiale, « fiche technique n°2 sur le cycle de projet à la Banque Mondiale » (http://idele.fr/fileadmin/medias/Documents/FT2_WB_01.pdf)
- Cité par BAZONGO Djibril, mémoire sur la gestion axée sur les projets et programmes de développement au Burkina Faso, cas du PNVB, P ; 43.
- Décret 2021-1383/PRES/PM/MEFP du 31 décembre 2021 portant réglementation générale des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso ;
- Arrêté 2014-000378/MEF/SG/DGEP du 17 octobre 2014 portant fixation des critères d'évaluation des performances, de notation et de classification des projets programmes, l'efficacité et la bonne gouvernance sont les deux critères retenus pour la performance des projets et programmes ;
- La gestion axée sur les résultats appliquée auxprogram mes d'aide internationale, Un guide pratique, Deuxième édition, 2016;
- Directives opérationnelles pour la mise en œuvre de la politique du Groupe de la banque Africaine de développement en matière de financement axé sur les résultats : 2017;
- Evaluation de la performance du programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement (PAEA) sur la période 2019-2022 ; 2022 ;
- Rapport du PTBA du PAEA au 31/12/2024 ;
- PAD du PAEA french version 2018 ;
- Document d'évaluation du PAEA, 2018 ;

- Rapport d'évaluation à mi-parcours du PAEA, 2021
- Document de travail, 10^{ème} assises de l'assemblée générale des projets et programmes de développement, décembre 2023 ;
- Rapport général des Onzièmes assises générales des PPD, avril 2024.

SITOGRAPHIE

- <https://www.worldbank.org>
- www.afdb.org/fr
- www.dgep.gov.bf

ANNEXES

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

I. Gestion du PAEA

1. Selon vous, quel est le style de management mis en place dans le cadre du Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement ?
2. Quelle est votre appréciation du niveau d'exécution physique du PAEA ?
3. Pensez-vous que le mécanisme de financement a joué un rôle sur le niveau d'atteinte des résultats ?
4. Quelles sont les difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre du PAEA ?
5. Quelles sont les bonnes pratiques de l'application du PforR dans la gestion du PAEA ?
6. Quelle est votre appréciation du niveau de décaissement des ressources auprès de la banque ?

II. Mise à l'échelle du PforR ?

1. Quelle appréciation faites-vous des relations entre la Banque Mondiale et le Gouvernement du Burkina Faso dans le cadre de mise en œuvre du PAEA ?
2. Au vu de l'expérience du PAEA, pensez-vous que le Burkina devrait encore s'engager sur d'autres PforR ?
3. Pensez-vous que le Burkina Faso pourrait adopter ce mode de financement dans tous les projets et programmes de développement ?

III. Recommandations

1. Quelles suggestions pouvez-vous faire pour une mise en œuvre réussie du PforR ?

ANNEXE 2 : ARRETE CREATION PAEA

**ARRETE CONJOINT N°2018-175/MEA/MINEFID DU 19 DECEMBRE 2019,
PORTANT CREATION, CLASSIFICATION, ADMINISTRATION, GESTION ET
FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME D'APPROVISIONNEMENT EN EAU ET
D'ASSAINISSEMENT**

ANNEXE 3 : CRITERES D'EVALUATION DES PROJETS ET PROGRAMMES

**ARRETE N°2014-000378/MEF/SG/DGEP DU 17 OCTOBRE 2014 PORTANT
FIXATION DES CRITERES D'EVALUATION DES PERFORMANCES, DE
NOTATION ET DE CLASSIFICATION DES PROJETS PROGRAMMES**

La gestion des projets et programmes de développement selon l'instrument de financement « Program for Result (PforR) » : cas du Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement (PAEA) au Burkina Faso

La gestion des projets et programmes de développement selon l'instrument de financement « Program for Result (PforR) » : cas du Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement (PAEA) au Burkina Faso

ANNEXE 4 : CANEVAS DU CADRE DE DEPENSES

N°	Activités	Coût unitaire	Quantité	IDA	Etat	Total
Domaine de résultats 1						
Sous-total DR1						
Domaine de résultats 2						
Sous-total DR2						
Domaine de résultats 3						
Sous-total DR3						
Gestion du Programme						
Sous-total gestion du Programme						
Total général Programme						

ANNEXE 5 : CANEVAS DU CADRE DES RESULTATS

Indicateur	Unité	Valeur de référence	Cibles annuelles					Cible Globale	Source de vérification
			Année n	Année n+1	Année n+2	Année n+3	Année n+4		
Indicateurs de l'Objectif de Développement									
Indicateurs de résultats intermédiaires									
Domaine de résultat 1									
Domaine de résultat 2									
Domaine de résultat 3									

ANNEXE 6 : CANEVAS DU CADRE DES RESULTATS

Indicateurs liés au Décaissement (ILD)	Résultats Liés au Décaissement (RLD)	Objetif quantitatif	Montant alloué (en FCFA)	Nature	
				Prêt	Don
ILD 1 :	RLD 1.1 :				
	RLD 1.2 :				
ILD 2 :	RLD 2 :				
ILD 3 :	RLD 3.1				
	RLD 3.2 :				
	RLD 3.3 :				
	RLD 3.4 :				
	RLD 3.5 :				
Total					

TABLE DES MATIERES

CITATION	I
DEDICACE	II
REMERCIEMENTS	III
RESUME	IV
ABSTRACT	V
LISTE DES ABREVIATIONS	VI
SOMMAIRE	VIII
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES	X
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'INSTRUMENT PFORR ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	5
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	6
1.1 Définition des concepts	6
1.1.1 Notion de projets et programmes	6
1.1.2 Program for Result (PforR) ou Programme axé sur les résultats	8
1.2 Description du PforR	10
1.2.1 Caractéristiques du PforR	10
1.2.1.1 Financement des programmes nationaux	10
1.2.1.2 Décaissement des ressources financières sur la base des résultats réalisés	11
1.2.1.3 Mise en œuvre selon les procédures nationales	11
1.2.2 Outils de mise en œuvre du PforR	11
1.2.2.1 Cadre de dépenses	12
1.2.2.2 Cadre de résultats	12
1.2.2.3 Matrice des indicateurs liés aux décaissements	13
1.2.3 Innovations du PforR dans la gestion des Projets	13
1.2.3.1 Absence d'avis de non objection	13
1.2.3.2 Flexibilité financière	14
1.2.3.3 Vérification des résultats	14
CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	17
2.1 Présentation du Programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement	17
2.1.1 : Objectifs et Domaines de résultats	17

2.1.2	Dispositif institutionnel	19
2.1.3	Matrice des ILD du PAEA	20
2.2	Méthodologie de recherche	24
2.2.1	Public cible et échantillonnage	24
2.2.2	Collectes des données.....	25
2.2.2.1	Revue documentaire.....	25
2.2.2.2	Entretien.....	25
2.2.3	Analyse des données	25
2.2.3.1	Traitement des données.....	25
2.2.3.2	Modèle d'analyse.....	28
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSIONS		30
CHAPITRE 3 : RESULTATS.....		31
3.1	Performance du PAEA	31
3.1.1	Exécution physique.....	31
3.1.2	Situation des décaissements	34
3.1.3	Absorption financière.....	35
3.2	Facteurs de la performance du PAEA	36
3.2.1	Facteurs internes.....	37
3.2.2	Facteurs externes	39
3.3	Bonnes pratiques dans la mise en œuvre du PAEA	40
3.3.1	Développement des outils de suivi des travaux	40
3.3.2	Géoréférencement des ouvrages du PAEA	41
3.3.3	Retenue de bonne exécution.....	41
3.4	Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du PAEA	41
3.4.1	Lourdeur administrative.....	41
3.4.2	Faible capacité des prestataires	42
CHAPITRE 4 : DISCUSSIONS ET ANALYSES		44
4.1	Discussions.....	44
4.1.1	Performance physique.....	44
4.1.2	Performance financière	45
4.1.3	Management du Programme.....	46
4.1.4	Innovations du PforR	47
4.2	Mise à l'échelle du PforR	Erreur ! Signet non défini.
4.3	Amélioration de la mise en œuvre du PforR	52
4.3.1	Appropriation du PforR par les acteurs.....	52
4.3.2	Mise en place d'une unité autonome de gestion	52

4.3.3 Définition de procédures spécifiques applicables au PforR.....	53
CONCLUSION GENERALE	54
BIBLIOGRAPHIE.....	X
SITOGRAFIE.....	XII
ANNEXES	XIII
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN.....	XIV
ANNEXE 2 : ARRETE CREATION PAEA.....	XV
ANNEXE 3 : CRITERES D'EVALUATION DES PROJETS ET PROGRAMMES	XV
ANNEXE 5 : CANEVAS DU CADRE DES RESULTATS.....	XI
ANNEXE 6 : CANEVAS DU CADRE DES RESULTATS.....	XII
TABLE DES MATIERES.....	XIII