



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT  
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -**



## **MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Pour l'obtention du  
MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,  
OPTION GESTION DES PROJETS – M2PSG GP -  
Promotion 4, Année académique 2010-2011**

### **THEME**

**AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE  
DE LA BAD : FOCUS SUR LA QUALITÉ À L'ENTRÉE DES  
PROJETS ET LES CAPACITÉS DE MISE EN ŒUVRE DES  
PAYS MEMBRES RÉGIONAUX DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DÉVELOPPEMENT, CAS DU BURKINA FASO**

**Préparé par :**

**Kader SANFO**

**Sous la direction de :**

**Monsieur Boubacar AW**

**Enseignant permanent au CESAG**

Bibliothèque du CESAG



111693

**M0100MPSG12**

## Dédicace

*Ce mémoire de fin de cycle est dédié à la mémoire de mamie « MAMBA » qui a été une seconde mère pour moi. Puisse le tout Puissant l'accueillir dans son paradis.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des sigles et acronymes

- AON : Appel d'Offre National
- APD : Aide publique au développement
- ARMP : Autorité de Régulation des Marchés Publiques
- ASCE : Autorité Supérieure du Contrôle d'Etat
- BAD : Banque Africaine de Développement
- BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BFFO: Burkina Faso Field Office
- BM: Banque Mondiale
- BMD : Banques Multilatérales de Développement
- CEA: Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique
- CIFE : Circuit Intégré des Finances Extérieurs
- CSLP : Cadre Stratégique de lutte contre la Pauvreté
- DAO : Dossier d'Appel d'Offre
- DEP : Direction des Etudes et de la Planification
- DGCOOP : Direction Générale de la Coopération
- DGMP : Direction Générale des Marchés Publiques
- DGTCP : Direction Générale du Trésor et de Comptabilité Publique
- DSP : Document de Stratégie Pays
- FAD : Fonds africain de développement
- FAE : Facilité Africaine de l'Eau
- FIDA : Fond International pour le Développement de l'Agriculture
- FONEPP : Fonds national d'étude et de préparation des projets
- FSN : Fonds spécial du Nigeria

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

INSD : Institut National de la Statistique et de la Démographie

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

NEPAD : Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique

NEPAD/IPPF : Fonds pour la Préparation des Projets d'Infrastructures du NEPAD

OCVP : Complexe des Opérations pour les Régions Centre et Ouest

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

OPEV : Complexe indépendant d'évaluation des opérations du Groupe de la Banque Africaine de Développement

PAS : Programme d'Ajustement Structurel

PEPP : Documents sur les Perspectives Economiques et Programmes Pays

PMNR : Pays Membres Non-Régionaux

PMR : Pays Membres régionaux

PPM : Plans de Passation des Marchés

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

RAED : Revues Annuelles sur l'Efficacité du Développement

RAP : Rapports d'Achèvement de Projet

SCADD : Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable

SLP : Stratégies de Lutte contre la Pauvreté

TAF : Fonds d'Assistance Technique

UA : Union Africaine

UC : unité de compte

UGP : Unité de Gestion de Projet

USD : United State Dollar

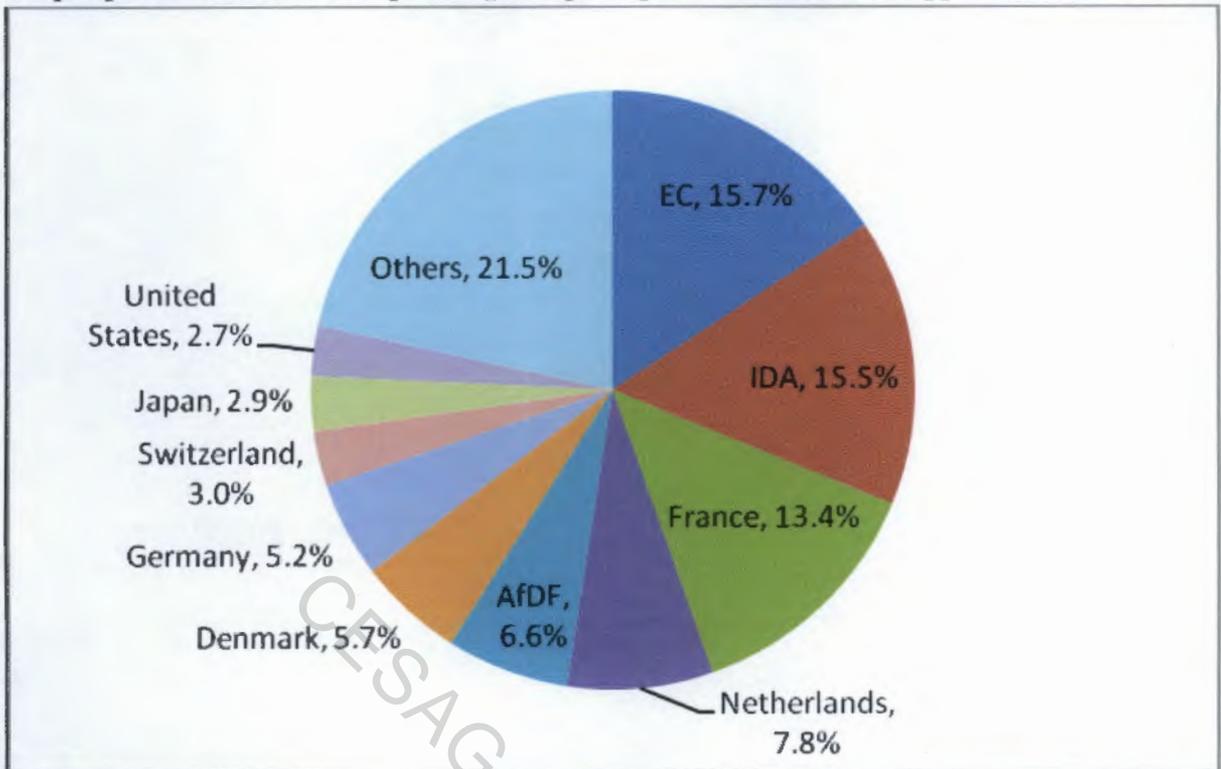
## Préambule

La majorité des pays d'Afrique subsaharienne se sont engagés dans la mise en œuvre de Stratégies de Lutte contre la Pauvreté (SLP) avec l'appui de la communauté financière internationale notamment les Banques Multilatérales de Développement (BMD).

Ces pays ont d'ailleurs souscrit à des engagements au titre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Ces initiatives supposent une disponibilité accrue des ressources équitablement réparties suivant les particularités de chaque pays en matière de développement. Elles supposent également une sélectivité des appuis c'est-à-dire la qualité de l'allocation des ressources dans l'espace géographique des pays bénéficiaires, les appuis les plus sélectifs étant ceux qui maximisent l'efficacité au regard des objectifs du bailleur mais surtout des pays bénéficiaires. Cette approche d'efficacité est d'autant plus confortée par la Déclaration de Paris en 2005 et par le plan d'action d'Accra en 2008. La Déclaration de Paris édicte cinq (5) principes c'est-à-dire l'appropriation des objectifs de développement par les pays bénéficiaires, l'harmonisation des procédures des différents partenaires financiers dans un pays donné, l'alignement sur les objectifs et axes prioritaires de développement des pays bénéficiaires et l'utilisation des systèmes nationaux, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et la responsabilité partagée quant aux résultats obtenus en matière de développement. Le plan d'action d'Accra, quant à lui, propose une appropriation renforcée, un partenariat efficace et inclusif et une responsabilisation pour les résultats.

Cependant, il est d'autant plus important de mettre en place un cadre permettant d'assurer le suivi de la mise en œuvre de ces dispositions susmentionnées que d'entreprendre des actions au niveau national pour une meilleure efficacité de l'aide. C'est dans ce contexte que le Burkina Faso, en collaboration avec ses partenaires au développement, entreprend chaque année, une revue des projets et programmes exécutés sur son territoire dans le but d'améliorer les résultats et l'impact des opérations. Ces projets et programmes qui représentent environ 80% des investissements publics au Burkina Faso sont financés par l'Aide publique au développement (APD) reçue de ses partenaires bilatéraux, multilatéraux et d'organisation non gouvernementales. Le montant global de cette Aide Publique au Développement pour le Burkina Faso s'élève à 849 919 212 USD pour l'année 2010 sous forme de dons et de prêts.

**Graphique 1 : Part de l'APD par les principaux partenaires au développement 2000-2009**



Source: Evaluation of Policy Based Operations in the African Development Bank, 1999-2009  
Country Case Study: Burkina Faso

Toutefois, le pilotage des activités de développement et le suivi des Objectifs du Millénaire pour le Développement rencontrent, dans de nombreux domaines, des difficultés liées à des insuffisances de ressources, du manque de capacités des systèmes d'informations et d'analyse, aux capacités institutionnelles de pilotage, etc. Face à ces insuffisances, le Groupe de la Banque Africaine de Développement (BAD) a mis en œuvre une politique destinée à améliorer les capacités techniques et institutionnelles nécessaires au suivi des initiatives entreprises par les Pays Membres régionaux (PMR) par l'implantation des différents bureaux nationaux et régionaux (Field Office).

La présente étude, élaborée pendant un stage effectué au Burkina Faso Field Office (BFFO) de la Banque Africaine de Développement s'inscrit dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle et se justifie par des difficultés récurrentes d'exécution des interventions de la Banque au Burkina Faso qui se traduisent entre autre par :

- Une baisse globale de la performance du portefeuille ;
- Un âge moyen élevé de certains projets du portefeuille ;
- Des niveaux de décaissement jugés insuffisants ;

- Des retards dans le calendrier d'exécution des activités prévues ;
- Le non-respect des politiques et procédures de la Banque, en particulier en ce qui concerne les conditions générales et spécifiques aux projets et les procédures d'acquisition ;
- Les résultats mitigés en matière de lutte contre la pauvreté et l'atteinte des objectifs du Millénaire

Au regard de ces difficultés, il est plus que nécessaire, aussi bien au niveau de la Banque que de la partie nationale, d'évaluer les parts de responsabilités et d'entreprendre des mesures correctives. Dans ce sens, une évaluation indépendante des 7<sup>ième</sup>, 8<sup>ième</sup> et 9<sup>ième</sup> reconstitutions des ressources du Fond Africain de Développement a mis en exergue les lacunes importantes dans le fonctionnement de la Banque. Ces lacunes sont relatives :

- A la présence insuffisante de la Banque sur le terrain des opérations ;
- Au besoin d'études économiques et sectorielles ;
- Au manque de personnel ;
- A la faible qualité des revues du portefeuille de la Banque ;
- Et au faible niveau de la fonction de recherche au sein de la Banque

Pour pallier ces lacunes, la Banque a entrepris des actions à travers un vaste programme de réformes et de restructuration institutionnelle, visant à renouveler l'institution, à lui faire asseoir sa réputation et à l'équiper de façon à ce qu'elle puisse relever les nouveaux défis. Ces réformes bien qu'étant difficiles dans leur mise en œuvre ont permis à la Banque d'être reclassée à la meilleure note AAA par les trois plus grandes importantes agences internationales de notation. Ce triple A reflète la performance du portefeuille (crédits et projets), la solidité de l'assise financière (capital, réserve, provision) et la qualité du management (bonne gouvernance, intégrité et compétence). Il permet à la banque de réduire le coût de ses emprunts sur les marchés de capitaux.

Cependant, malgré ces avancés, les interventions du Groupe de la Banque continuent d'être confrontées à des difficultés liées au fonctionnement de l'institution et aux capacités de mise en œuvre des Pays Membres Régionaux. La présente étude, placée sous la houlette du Burkina Faso Field Office (BFFO), s'inscrit dans ce cadre et vise à contribuer à l'amélioration de la gestion du portefeuille du Groupe de la Banque Africaine de Développement au Burkina Faso à travers un diagnostic de l'état d'exécution des opérations et la revue annuelle du

portefeuille organisée conjointement avec la Banque Mondiale (BM) et le Fond International pour le Développement de l'Agriculture (FIDA).

## **Présentation de l'étude**

### **Objet de l'étude**

La présente étude porte sur l'analyse de la performance du portefeuille de projets du Groupe de la Banque Africaine de Développement au Burkina Faso en se focalisant sur la qualité à l'entrée, les problèmes d'exécution et de clôture des opérations tout en donnant une appréciation du niveau de mise en œuvre des principes de la Déclaration de Paris. L'étude permettra de situer les problèmes, de cerner leurs causes et de proposer des recommandations utiles pour les orientations futures des interventions de la BAD.

### **Problématique**

De nombreux rapports et revues sur l'état de fonctionnement de la Banque font état de sérieuses difficultés auxquelles les interventions de l'institution sont confrontées dans les Pays Membres Régionaux. D'une manière générale, les difficultés sont liées à la préparation et à la mise en œuvre des projets et se traduisent par de faibles taux d'absorption des ressources. En ce qui concerne le Burkina Faso, il s'agit entre autre de :

- la non maîtrise des procédures de passation de marchés utilisées,
- la faible coordination et d'harmonisation des appuis reçus des Partenaires Techniques et Financiers (PTF),
- l'insuffisance dans la planification et la programmation des ressources et activités, du faible niveau de performance des systèmes de suivi-évaluation,
- l'absence de directives claires et de dispositif approprié pour assurer la qualité de la préparation des projets à soumettre aux bailleurs de fonds,
- la faiblesse des moyens (personnel, technique, financier) consacrés à la conception et à l'exécution des projets, etc.

Malgré les efforts croissants du Complexe indépendant d'évaluation des opérations du Groupe de la Banque Africaine de Développement (OPEV<sup>1</sup>) avec le soutien du Complexe des

---

<sup>1</sup> Le complexe OPEV désigne la division indépendante d'évaluation des opérations internes de la Banque ainsi que des projets qu'elle finance. Elle est directement rattachée au Président de la BAD

Opérations pour les Régions Centre et Ouest (OCVP) à travers le bureau de la Banque au Burkina Faso, la persistance de ces problèmes peut remettre en cause les avancées enregistrées par la Banque ces dernières années et réduire l'efficacité et l'efficience des opérations futures dans le pays. Cette situation peut à terme constituer un obstacle dans la réalisation des objectifs du plan stratégique du Groupe de la Banque, en particulier la réduction de la pauvreté et la promotion du développement durable, et entraver son image aux yeux des agences internationales de notation et des pays emprunteurs.

Pour pallier ces problèmes, le Groupe de la Banque Africaine de Développement a mis en œuvre une politique destinée à améliorer l'exécution des opérations dans les Pays Membres Régionaux. Cette politique se traduit entre autre par les revues annuelles de portefeuille qui sont de plus en plus conjointes avec les autres Partenaires Techniques et Financiers dans l'esprit de la Déclaration de Paris, des Revues Annuelles sur l'Efficacité du Développement et la cartographie des opérations de la Banque (RAED) dont la première édition est parue en 2011.

La présente étude s'inscrit dans ce cadre c'est-à-dire qu'elle va contribuer à l'amélioration de la performance des opérations de la Banque particulièrement au Burkina Faso conformément aux politiques de la Banque dans ce sens et se justifie par les problèmes récurrents d'exécution mentionnés plus haut. Les recommandations proposées par cette étude permettront donc d'améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations de la Banque au Burkina et une meilleure allocation des ressources pour le pays selon le principe de l'Allocation Basée sur la Performance du Groupe de la Banque

## **Objectifs de l'étude**

### **Objectif général**

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la performance du portefeuille du Groupe de la Banque Africaine de Développement au Burkina Faso à travers une appréciation de la capacité de mise en œuvre des projets financés par la Banque dans le pays et la formulation de recommandations pour pallier les problèmes spécifiques et génériques rencontrés dans l'exécution des projets.

## **Objectifs Spécifiques**

Cette étude a pour objectifs spécifiques :

- apprécier la qualité des projets à l'entrée à travers la préparation et la satisfaction des conditions de mise en vigueur ;
- identifier les problèmes d'exécution des projets de la Banque au Burkina Faso, à travers notamment le recensement des problèmes génériques et spécifiques qui entravent la bonne exécution des projets ;
- examiner de manière critique l'état d'exécution des projets ;
- proposer un plan d'action pour l'amélioration des opérations de la Banque au Burkina Faso ;

### **Intérêt de l'étude**

#### **Intérêt pour le Burkina Faso**

Cette étude permettra d'améliorer l'exécution des projets de la BAD au Burkina Faso, ce qui contribuera à améliorer l'image du pays aux yeux des bailleurs de fonds et d'accroître des ressources allouées au pays dans un contexte d'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement couplé à des ressources limitées.

#### **Intérêt pour la BAD**

Cette étude est en phase avec la revue conjointe de portefeuille BAD, Banque Mondiale et FIDA organisé le 21 octobre 2011 à Ouagadougou sur le thème « Comment améliorer l'utilisation des systèmes nationaux ? ». A travers l'amélioration de ses opérations, la présente étude va permettre à la BAD de renforcer son leadership en matière de financement de développement en Afrique.

#### **Intérêt pour le CESAG**

En tant que document de recherche appliquée, la présente étude va servir d'exemple pour des besoins d'ordre pédagogiques et renforcer l'expertise du CESAG sur les questions liées à la préparation et à l'exécution des projets de développement.

## **Intérêt pour nous**

L'intérêt de cette étude pour nous se résume au fait qu'elle nous permet de tester l'applicabilité des outils et techniques acquis durant notre formation en gestion des projets.

## **Délimitation du champ de l'étude**

L'étude n'a pas la prétention d'analyser la performance globale du portefeuille de la BAD au Burkina Faso encore moins celle du Groupe en générale. Elle se limite aux problèmes de préparation et de mise en œuvre des opérations financées par la Banque au Burkina. Pour se faire, nous analyserons l'ensemble des projets nationaux en cours en 2011 à travers les secteurs d'intervention de la Banque dans le pays c'est-à-dire le secteur agriculture et développement rural, le secteur social, le secteur eau-assainissement, le secteur infrastructure-transport-énergie et le multi secteur (gouvernance économique).

## **Démarche de l'étude**

Pour mener à bien cette étude, il s'agira pour nous d'identifier les problèmes spécifiques et génériques liés à la préparation et à l'exécution des projets à travers une revue des documents d'évaluation de projet, des Rapports d'Achèvement de Projet (RAP), des rapports de revue des portefeuilles existant ainsi que des interviews avec les task manager des différents projets de BFFO ; ensuite nous examinerons de façon critique l'état d'exécution des projets nationaux en cours à travers un questionnaire qui sera administré aux différents coordonnateurs de projets financés par la Banque à la faveur de la revue conjointe du portefeuille avant de terminer par la formulation de recommandations à travers une analyse et une synthèses des informations obtenues sur les opérations de la Banque afin d'en améliorer leur performance.

## **Annnonce du plan**

En plus de la présentation de l'étude et de la conclusion, notre travail se divise en deux parties composées chacune de deux chapitres : la première partie exposera le cadre théorique et le cadre contextuel de l'étude qui constitueront respectivement le chapitre 1 et le chapitre 2 de cette partie ; la seconde partie sera consacrée à la présentation des résultats de l'étude et sera subdivisée également en deux chapitres dont le premier fera une synthèse des résultats obtenus grâce à la démarche utilisée et le second chapitre portera sur les recommandations d'amélioration des opérations de la Banque Africaine de Développement au Burkina Faso.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET  
CONTEXTUEL DE L'ETUDE**

# CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

## I. Définitions des concepts

La définition des concepts répond à la nécessité d'avoir une compréhension commune des principaux concepts utilisés dans l'étude. Elle s'appuie essentiellement sur les terminologies retenues dans les cours de Master 2 en gestion de projet, sur celles adoptées par le groupe spécial pour la simplification et l'harmonisation du Groupe des Nations Unis pour le développement (GNUD), le FIDA, l'UNFPA (Fonds des Nations Unis pour la Population) ainsi que le PMBOK (Project Management Body of Knowledge).

### Définition d'un plan

Un plan peut être défini comme l'ensemble des mesures gouvernementales ou intergouvernementales ayant pour objectif la solution d'un problème économique d'une province, d'un pays ou d'une région (LES OUTILS DE PLANIFICATION EN GESTION DE PROJET, Boubacar AW, mars 2011).

### Définition de programme

Un programme est un ensemble d'activités organisées, ayant un objectif précis, limitées dans le temps et dans l'espace. Il peut être également défini comme un ensemble d'instruction et d'information nécessaire à l'exécution d'opérations déterminées. C'est un plan détaillé (LES OUTILS DE PLANIFICATION EN GESTION DE PROJET, Boubacar AW, mars 2011).

### Définition du projet

Le concept de projet est défini selon le *PMBOK* comme « un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique un commencement et une fin déterminée. »

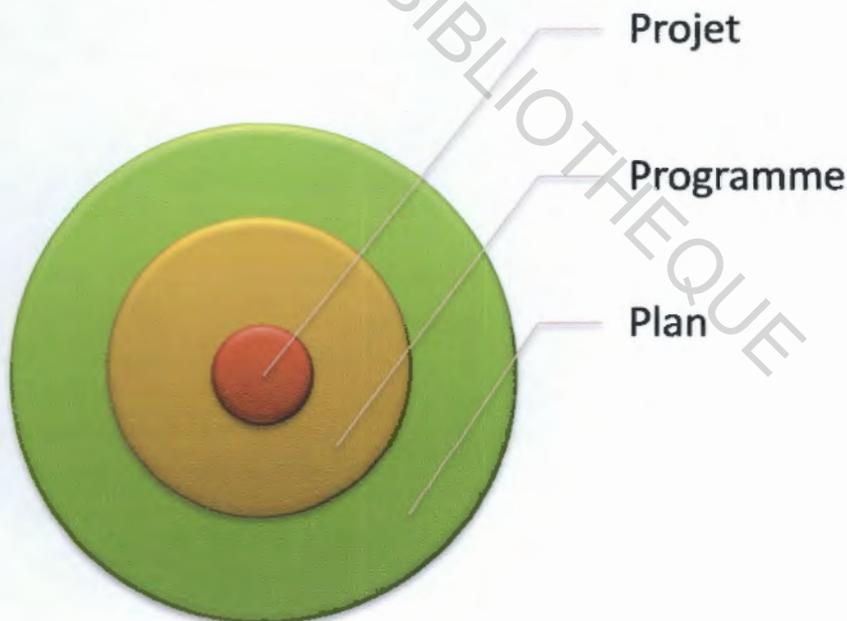
Selon *MM. B. CHADENET et John A. KING, Banque Mondiale*, « un projet est un ensemble optimal d'actions à caractère d'investissement fondé sur une planification sectorielle globale et cohérente grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendre un développement économique et social d'une valeur déterminée. Les éléments d'un projet doivent être définis avec précision quant à leur nature, leur emplacement et leur déroulement. Les ressources nécessaires sous forme de fonds, de matières et de main d'œuvre, ainsi que les revenus escomptés tels que réduction de coût, accroissement de

production et développement des institutions, sont estimés à l'avance. Les coûts et les revenus calculés en termes financiers et économiques ou, s'il n'est pas possible de les quantifier, définis avec une précision qui permette de formuler un jugement raisonné sur ce que doit être l'ensemble optimal de ces actions ».

Nous retiendrons la seconde définition en raison du contexte dans lequel nous nous plaçons et qui est relatif aux caractéristiques d'une institution de financement du développement.

Nous pouvons donc conclure qu'un projet n'est pas seulement composé d'un élément physique, mais de toute une série d'éléments incorporels (institutionnel, formation, etc.) qui sont d'importance tout aussi grande et sans lesquels le projet ne peut pas se réaliser avec succès. Ces éléments sont souvent minimisés par les théoriciens du développement. Ce sont ceux chargés par la suite de mettre en œuvre les projets conçus par d'autres qui rencontrent des difficultés. Certains projets de développement rural, à cause de leur complexité en sont des exemples palpables.

**Graphique 2: Le lien plan-programme-projet**



**Caractéristiques des projets**

Quelle que soit leur nature, les projets possèdent des caractéristiques communes. Nous présenterons un sommaire de ces caractéristiques.

## **La nouveauté et l'unicité**

Un projet implique généralement de faire quelque chose de nouveau, quelque chose qui n'a pas été fait exactement de la même manière ou dans le même contexte qu'auparavant. Toutefois, le degré de nouveauté ou d'unicité peut varier considérablement d'un projet à un autre. Le caractère de nouveauté distingue le projet de nombreuses autres activités de nature répétitive ou continue et qui sont soumises à un programme détaillé et préétabli comme par exemple la production par chaîne de montage.

## **Une durée limitée**

La caractéristique de durée limitée signifie qu'un projet est par nature temporaire, qu'il est soumis à une date de début et à une date de fin prédéterminée.

Il est utile ici de distinguer les concepts de projet et de programme. Un programme est un concept analogue à celui de projet mais il s'en distingue à certains égards :

- Un programme est généralement constitué d'un ensemble de projets visant un objectif global commun ;
- Un programme est plus orienté vers l'atteinte d'un objectif que vers la réalisation d'un produit spécifique ;
- Un programme est de plus longue durée qu'un projet.

L'**approche-programme** est définie comme « un processus qui permet aux gouvernements, aux donateurs et autres parties prenantes de formuler des priorités pour l'assistance au développement grâce à un cadre cohérent dans lequel les composantes sont reliées entre elles et visent à atteindre les mêmes objectifs généraux. L'approche-programme permet à tous les donateurs, sous la conduite du gouvernement, de contribuer efficacement à la réalisation des objectifs nationaux de développement » (*trousse d'outils de l'administrateur de programme pour la planification, le suivi et l'évaluation, UNFPA, mai 2004*).

## **L'assujettissement à des contraintes rigoureuses**

La satisfaction du client suppose que le projet ait été réalisé suivant ses exigences. Or ces exigences sont généralement formulées en termes de quatre types de contraintes :

- Les normes de performances reliées au fonctionnement du produit ou du service
- Les normes de qualité du produit ou service

- Les échéances de livraison
- Les coûts du projet

La priorité relative de ces quatre types de contraintes varie d'un projet à l'autre selon les impératifs du moment : contexte économique, orientation qualité totale, l'urgence de la situation, l'importance des enjeux concurrentiels, l'importance de la sécurité, etc.

### **Un cycle de vie dynamique**

Tous les projets se caractérisent par un cycle de vie qui prend naissance à l'émergence d'un désir ou d'un besoin et qui se termine après la livraison d'un produit ou service perçu comme satisfaisant ce besoin.

Ce cycle de vie varie selon les institutions et acteurs impliqués dans les projets. Nous retiendrons les phases tirées du « Gestion et suivi des projets, Codex CESAG » élaboré par **A. TRAORE, professeur associé au CESAG** pour illustrer le cycle d'une manière générale et celles utilisées par la Banque Africaine de Développement pour rentrer dans le contexte de notre étude.

Cycle de vie des projets selon « Gestion et suivi des projets, Codex CESAG » :

- La phase identification : lors de laquelle la demande est clarifiée, les objectifs précisés et le projet globalement identifié en termes de produit/service à livrer, de contraintes à respecter et de stratégie de réalisation
- La phase définition : pendant laquelle le contenu du projet est défini de façon plus précise avec les politiques et procédures de gestion définies, le planning détaillé établi en termes de durées, d'échéances, de ressources et de coût.
- La phase réalisation : lors de laquelle le produit/service est effectivement réalisé suivant le plan prévu et en conformité avec les exigences du demandeur.
- La phase terminaison : au cours de laquelle le produit/service est remis au demandeur, le projet est évalué et la fermeture administrative du projet effectuée.

### **Cycle de vie des projets à la BAD :**

- L'indentification du projet : Le Groupe de la Banque travaille avec chacun des pays membres régionaux emprunteurs, à la définition d'une stratégie de développement à mi- terme et à long terme dans un document appelé Document de Stratégie Pays (DSP). Ces documents étaient précédemment connus sous l'appellation de Documents

sur les Perspectives Economiques et Programmes Pays (PEPP). Les DSP prennent en compte les impératifs de performance et de résultats mais ils sont également alignés sur le plan de développement du pays lui-même ainsi que ses objectifs en matière de réduction de la pauvreté.

- **Préparation du projet :** Cette phase débute par la manifestation du Groupe de la BAD à financer un projet ou programme donné et comporte, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Banque, la collecte des informations et données qui aideront ses experts à évaluer le projet. Les missions de préparation dans les pays, à caractère multidisciplinaire, sont généralement conduites par un expert de département sectoriel. Au cours de la mission de préparation, les experts de la Banque analysent le projet selon le DSP du pays, recueillent les documents disponibles tels que les études de faisabilité sur le projet. Ils recourent également les informations avec les autorités du pays.
- **Evaluation du projet :** Le Groupe de la BAD examine la faisabilité du projet au cours de la mission d'évaluation, en consultation avec le gouvernement et les autres parties prenantes, la mission d'évaluation analyse les aspects techniques, financiers, économiques, institutionnels, environnementaux, de marketing et de gestion ainsi que l'impact social potentiel du projet.
- **Négociation du prêt :** Une fois que le Comité de la haute Direction a terminé son travail et recommandé le projet ou programme à l'approbation du Conseil, un projet de proposition provisoire est soumis pour examen à toutes les parties concernées, y compris le gouvernement.
- **Approbation du prêt :** Après les négociations avec le gouvernement, la proposition de prêt est soumise à l'approbation du Conseil d'administration de la BAD. Ce rapport est connu sous le nom de Projet de résolution du Conseil. Il est mis en ligne sur le site après l'approbation du Conseil, accompagné des accords juridiques associés.
- **Signature de l'accord de prêt :** Après l'approbation du Conseil, le document est envoyé au gouvernement du pays pour être entériné par les autorités compétentes. A la suite de quoi, l'accord de prêt est généralement signé par le Président ou un Vice-président de la BAD et le représentant du gouvernement. Une fois le prêt approuvé, l'emprunteur dispose d'un maximum de 90 jours pour signer l'accord de prêt ou de don avec le Groupe de la Banque. Des commissions d'engagement ou de service commencent à courir sur le prêt 45 jours après la signature de l'accord de prêt. (Cela

reste valable) qu'un décaissement ait été effectué ou non. Avant que commencent les décaissements, l'accord ou le don doivent être entrés en vigueur.

- **Entrée en vigueur du prêt :** Le prêt entre en vigueur une fois que certaines conditions reconnues par les deux parties comme préalables au premier décaissement aient été remplies. En plus des « autres conditions » qui seront remplies plus tard, voici certaines des conditions habituelles fixées comme préalables au premier décaissement : a) la désignation des signataires autorisés pour le déblocage des ressources du prêt ; b) la soumission d'un avis juridique ; c) la présentation du calendrier des investissements ; d) la présentation de la liste des biens et services à acquérir ; e) l'ouverture et le maintien d'un compte spécial du projet ; f) la mise en place d'une cellule d'exécution du projet ; g) toutes autres conditions arrêtées au cours de la négociation et reconnues comme devant être remplies avant le premier décaissement.
- **Mise en œuvre :** La mise en œuvre du projet débute à partir du moment où le projet est déclaré comme étant entré en vigueur. Les projets du Groupe de la Banque sont mis en œuvre par la cellule d'exécution conformément au chronogramme et procédures convenus. La supervision de la mise en œuvre permet toutefois au Groupe de la Banque de s'assurer que la réalisation physique du projet se déroule correctement et selon le calendrier et les détails de la mise en œuvre.
- **Evaluation rétrospective :** Une fois achevées les activités concernant les installations et l'assistance technique du projet, la BAD prépare un rapport d'achèvement de projet (RAP) ou un rapport d'achèvement d'assistance technique pour documenter l'expérience de la mise en œuvre. Ces rapports sont préparés dans les 12 à 24 mois qui suivent l'achèvement du projet

La présente étude portera sur l'analyse de l'ensemble du cycle de vie d'un projet hors mis l'évaluation mi-parcours, l'évaluation terminale et l'évaluation d'impact. C'est-à-dire de l'identification à la mise en œuvre. Ce cycle est dit « dynamique » car pour bon nombre de projets, les phases sont très différentes l'une de l'autre. Les phases se distinguent tant par la nature de leurs activités que par le nombre et le type de ressources qu'elles requièrent.

### **L'implication de nombreux intervenants d'origines diverses**

L'une des différences les plus importantes entre une unité organisationnelle traditionnelle (département, service, division, ...) et un projet est certes l'origine des intervenants. On retrouve très souvent parmi les intervenants d'un projet des acteurs provenant de plusieurs

unités d'une même organisation ou d'organisations différentes selon le type d'encrage institutionnel choisi pour le projet. Cette caractéristique des projets entraîne deux conséquences très importantes :

- On retrouve beaucoup moins facilement une communauté d'intérêts, d'orientations et d'objectifs parmi les intervenants d'un projet ;
- La personne responsable d'un projet a également beaucoup moins d'autorité sur les ressources que le dirigeant d'une unité organisationnelle.

### **Un contexte d'incertitude**

En raison de toutes les caractéristiques précédentes, tout projet est par définition soumis à un contexte d'incertitude qui le transforme en une aventure risquée ; c'est cette caractéristique qui, à la fois, nous inquiète et nous attire.

Tous les projets ne sont évidemment pas soumis au même degré d'incertitude. Celui-ci varie en fonction :

- De la taille du projet ;
- De la nouveauté du projet, de la technologie utilisée ;
- De la rigueur des contraintes de performance, de qualité, de temps et de coûts ;
- De la complexité et l'imprévisibilité de l'environnement, du nombre et de la diversité des ressources.

### **Autres définitions**

**Bénéficiaires d'un projet** : tout projet vise un ou des bénéficiaires qui peuvent être définis comme les « personnes, ménages, ou organisations qui bénéficient ou sont sensés bénéficier directement ou indirectement d'une intervention de développement » (FIDA, guide pratique de suivi-évaluation des projets).

**L'évaluation** : elle peut (être) définie ici comme un « examen systématique (aussi objectif que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et d'en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures » (FIDA, guide pratique de suivi-évaluation). L'évaluation vise en général à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des

objectifs du projet ou de l'organisation (trousse d'outils de l'administrateur de programme pour la planification, le suivi et l'évaluation, UNFPA, mai 2004).

**L'efficacité et l'efficience** : en ce qui concerne l'efficacité, c'est la mesure dans laquelle un projet/programme atteint les résultats prévus. Elle est différente de l'efficience qui est une mesure dans laquelle les intrants sont utilisés, sur le plan économique ou dans les meilleures conditions, pour réaliser les produits.

**L'impact** : ce sont les effets positifs ou négatifs à long terme produits sur des populations déterminées par une intervention de développement, directement ou indirectement, qu'ils soient voulus ou non.

La **durabilité** : elle peut être appréhendée sur deux angles : statique ou dynamique. La première est une jouissance continue des mêmes avantages assurés par le projet/programme achevé, aux mêmes groupes cibles. La seconde c'est-à-dire dynamique est une utilisation ou une adaptation des résultats du projet/programme à un contexte différent ou à un environnement changeant par les groupes cibles initiaux et/ou d'autres groupes (trousse d'outils de l'administrateur de programme pour la planification, le suivi et l'évaluation, UNFPA, mai 2004).

**La pertinence** : elle est considérée ici comme la « mesure dans laquelle les objectifs d'un projet correspondent aux priorités du groupe cible, aux politiques de l'emprunteur et des bailleurs de fond » (FIDA, guide pratique de suivi-évaluation).

## II. Précision du problème central

Dans un contexte d'optimisation de l'Aide Publique au Développement et un soucis accru de redevabilité des bailleurs de fonds, le problème central de l'étude s'articule autour de l'amélioration de la performance du portefeuille de la BAD avec un focus sur la qualité à l'entrée des projets et les capacités de mise en œuvre des Pays Membres Régionaux de la Banque Africaine de Développement, cas du Burkina Faso. De nombreuses études et (des) rapports d'évaluation font ressortir des difficultés qui sont liées intrinsèquement à la qualité à l'entrée et aux capacités de mise en œuvre tels que celles relative à l'identification et la préparation des projets, la passation des marchés, le suivi-évaluation, la gestion financière, etc.

Il s'agira pour nous, dans cette étude de proposer les solutions pratiques afin de pallier ces insuffisances et d'améliorer par la même occasion la performance globale du portefeuille financé par la BAD au Burkina, ce qui permettra à terme au pays de bénéficier de ressources additionnelles pour l'atteinte des objectifs de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable (SCADD) sur le principe de l'Allocation Basée sur la Performance de la Banque.

### **III. Choix des hypothèses de recherche**

Nous partirons de l'hypothèse que ce sont les pays bénéficiaires des financements de la Banque Africaine de Développement qui identifient, préparent, soumettent pour financement, mettent en œuvre et évaluent leurs projets tout en supposant également que la Banque et les autres PTF jouent pleinement leurs rôles de support technique et financier conformément aux principes de la Déclaration de Paris.

De ce fait, nous tenterons de répondre aux questions suivantes à travers cette étude :

- Comment sont identifiés et préparés les projets financés par la BAD au Burkina Faso ?
- Quelle est la tendance de l'encrage institutionnel des projets ?
- Quelles sont les principales contraintes de mise en œuvre des projets ?
- Quels sont les facteurs clés de réussite des projets ?
- Quelles solutions innovatrices préconiser pour l'amélioration de la performance ?

### **IV. Modèle d'intervention**

Le modèle se compose de deux types de variables. Le premier type de variable est la variable expliquée qui est la performance du portefeuille dont la mesure s'effectuera par l'analyse de la qualité à l'entrée et de l'exécution des opérations tandis que le second type est défini par les variables explicatives qui constituent les facteurs déterminants de la performance des projets à la Banque Africaine de Développement.

## 1. Présentation du modèle

La démarche qui sera utilisée s'articule autour des étapes suivantes :

- Une analyse de l'évolution globale du portefeuille du Burkina Faso,
- Une appréciation du processus d'identification et de préparation des projets,
- Une identification des principales causes de retard dans le processus d'exécution des opérations,
- Une appréciation des contraintes d'exécution en fonction des étapes du cycle des opérations de la Banque,
- Une identification des recommandations à mettre en œuvre.

Ces facteurs se retrouvent dans les critères de performance des projets à savoir la Qualité et le délai. Le tableau 1 nous donne une présentation du modèle d'analyse et le Tableau 2 nous donne un cadre de mesure des variables explicatives de la performance du portefeuille dans le contexte de notre étude.

**Tableau 1 : Présentation du Modèle d'analyse**



**Tableau 2 : Cadre de mesure des variables explicatives**

Variables		Indicateurs de mesure		Notation
		BAD	Burkina Faso	
Qualité à l'entrée et préparation des projets	Contribution à la politique sectorielle	Niveau de prise en compte d'un Document de Stratégie Pays (DSP) pertinent.	Existence et niveau de prise en compte d'un cadre de dépense sectoriel à moyen terme (CDSMT)/ politique sectorielle pertinente.	15
	Cadre formel de préparation des projets	Pertinence des directives pour la préparation des projets	Utilisation d'un canevas type pour la préparation des projets	10
	Budget alloué à la préparation des projets	Niveau d'implication de l'équipe pays	Existence de fonds adéquat pour la préparation des projets	5
	Etablissement des procédures de gestion		Délai d'établissement du manuel de procédure	10
	L'encrage institutionnel	Niveau d'utilisation des systèmes pays	Pertinence et objectivité de la classification des projets	2
Mise en œuvre des projets	Maitrise du circuit d'approbation pour la mise en vigueur	Délai de signature ; L'existence de comité ad hoc.	Délai d'approbation ; Le niveau de complexité des circuits d'approbation.	3
	Maitrise des conditions de décaissement	Quantité et complexité des conditions ;	Délai de traitement administratif	5

Mise à disposition des fonds de contrepartie	Méthode d'évaluation des fonds	Délai de décaissement	5
Qualité du personnel recruté		Pertinence des fiches de postes et méthode de sélection	15
Maîtrise des procédures de passation des marchés	Délai de traitement ; pertinence des documents de la Banque	Maîtrise des procédures, capacité de mise en œuvre des entreprises ; nombre de marché gré à gré ; rigueur dans le contrôle	10
Planning de mise à disposition des fonds	Degré de décentralisation ;	Délai d'envoi des demandes ; fiabilité du système comptable	10
Niveau de prise en compte du suivi-évaluation	Qualité des missions de supervision ;	Intérêt pour le suivi-évaluation ; personnel qualifié ; moyens consacrés	10
<b>Total</b>			<b>100</b>

**Tableau 3: Barème d'attribution des notes**

Note Maximale	2	3	5	10	15
Appréciation qualitative et quantitative					
Médiocre ou entre 0-25%	0	0	0-1	0-4	0-6
Moyennement satisfaisant ou entre 25%-50%	1	1	2-3	5-6	7-10
Satisfaisant ou entre 50%-75%	1,5	2	4	7-9	11-14
Très satisfaisant ou entre 75%-100%	2	3	5	10	15

Exemple : Disponibilité des plans de passation des marchés à jour au niveau des unités de coordinations (notation sur 10). Si le dépouillement des réponses du questionnaire donne Très souvent soit dans plus de 75% des cas selon le dépouillement des résultats de l'enquête, la note à attribuer est de 10/10.

## 2. Opérationnalisation du modèle

Nous allons tout d'abord étudier les indicateurs du modèle d'analyse permettant d'appréhender la qualité à l'entrée des projets avant de terminer par ceux qui nous permettront de juger la bonne exécution des projets financés par la BAD au Burkina Faso.

- Pour mesurer la qualité à l'entrée et la préparation des projets financés par le groupe de la Banque au Burkina Faso, nous nous sommes intéressés aux indicateurs suivants :

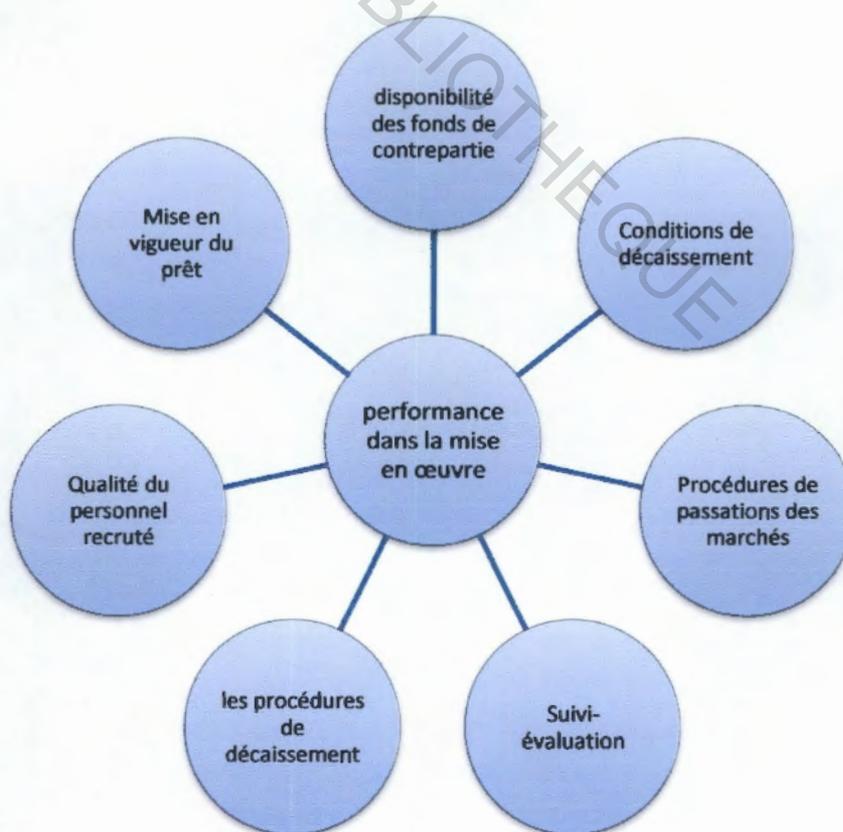


**Existence de politiques sectorielles** : Cet indicateur a été noté sur 15 points compte tenu de son importance dans la pertinence même du projet et de son adéquation avec les priorités de développement du pays. Un projet mal formulé a de fortes chances de ne pas produire les résultats escomptés. Par ailleurs chaque pays possède une classification des projets selon la nature et l'importance stratégique du projet (unité intégrée ou catégorie A, unité parallèle ou catégorie B et agence autonome ou catégorie C dans le cas du Burkina Faso). L'encrage institutionnel approprié augmente les chances de réussite d'un projet mais n'est pas a priori un facteur clé de succès du projet d'où sa notation sur 2 dans notre étude.

**Existence de directives claires et de dispositif approprié** : le processus d'identification et de préparation des projets sera facilité et aboutira à des projets de meilleures qualités si au niveau du Gouvernement il existe des directives claires précisant les étapes à suivre de l'identification à l'approbation du projet par les bailleurs augmentant ainsi l'implication du Gouvernement qui est très important dans les négociations, d'où cette notation sur 10.

**Existence de procédures de gestion adéquates** : avec des moyens conséquents et un manuel de procédures qui précise ce qu'il faut faire à chaque étape, qui indique où trouver les ressources, qui établit les rôles et les responsabilités, qui définit les processus, etc., la performance des projets serait en partie assurée dès le début de la phase d'exécution, c'est ce qui explique la notation sur 10 de cet indicateur et la notation du 5 de la disponibilité des ressources.

- En ce qui concerne la performance dans la mise en œuvre des projets financés par la Banque Africaine de Développement au Burkina Faso, les indicateurs suivants ont été retenue pour notre étude :



**La mise en vigueur du prêt ou du don :** après l'étape d'approbation par la Banque, le contrat de prêt ou de don passe à la phase finale du Gouvernement qui doit faire avaliser un certain nombre d'accords par les instances législatives du pays ainsi que le conseil des ministres selon les cas. Un retard dans ce processus peut avoir une influence sur la réalisation du projet. Les délais et le circuit d'approbation seront notés sur 3 pour notre étude.

**Les conditions de décaissement :** elles constituent les conditions sans la satisfaction desquelles aucun décaissement n'est effectué pour le compte du projet. Elles constituent généralement la désignation des signataires autorisés pour le déblocage des ressources du prêt, la soumission d'un avis juridique, la présentation du calendrier des investissements, la présentation de la liste des biens et services à acquérir, l'ouverture et le maintien d'un compte spécial du projet, la mise en place d'une cellule d'exécution du projet, etc. le respect de ces conditions sera noté sur 5 dans le cadre de notre étude.

**Disponibilité des fonds de contrepartie:** un des mécanismes permettant de satisfaire les objectifs de transparence et de participation de la société civile est celui des fonds de contrepartie. Tout comme les décaissements de la Banque, leur décaissement est aussi important dans l'atteinte des objectifs du projet, d'où leur notation sur 5 dans cette étude.

**La qualité du personnel recruté :** de la motivation et des compétences du personnel de la cellule de projet dépend en grande partie la réussite du projet. Les méthodes de recrutement, la qualité, la gestion et de l'organisation du personnel seront noté sur 15 dans cette étude pour appréhender leur impact dans la bonne marche du projet.

**Les procédures de passation des marchés :** la qualité des acquisitions dépend aussi bien de la qualité des prestataires que des procédures utilisées pour leur sélection. La complexité des procédures des bailleurs est souvent pointée du doigt par les cellules d'exécution mais il faut également considérer les capacités des prestataires ainsi que la rigueur et bonne foi des passeurs de marchés. Ces facteurs seront notés sur 10 dans le cadre de cette étude.

**Les procédures de décaissement:** l'utilisation d'un système comptable approprié qui permet une transparence dans l'utilisation des ressources, la disponibilité des pièces justificatives, les délais de traitement au niveau de la Banque sont des facteurs importants dans la gestion financière et l'absorption des ressources disponibles par les projets. Nous allons mesurer la combinaison de ces facteurs en notant l'ensemble sur 10.

**Suivi-évaluation** : l'un des facteurs clé de réussite des projets est de plus en plus l'efficacité du système de suivi-évaluation. Ce système est utilisé non seulement dans le système d'information du projet mais également dans le processus d'information sur l'efficacité du projet ainsi que sa contribution à l'atteinte des Objectifs de Développement du pays. Le principe de responsabilisation ou principe de rendre compte ou encore « accountability » en anglais fait partie des exigences des bailleurs de fonds à travers la Déclaration de Paris, ce qui met en exergue l'importance d'un bon système de suivi-évaluation que nous allons apprécier sur 10 points à travers la qualité des missions de supervision, les compétences des agents de suivi-évaluation, la cohérence du système et les moyens qui y sont consacrés.

## **V. Définition et justification de la population**

Dans le but de circonscrire le sujet et d'être plus efficace, le champ d'analyse de notre étude s'est limité à l'ensemble des opérations du portefeuille national en cours de la Banque Africaine de Développement au Burkina Faso. Nous avons procédé à des entretiens individuels avec le macro-économiste du bureau du Burkina, le chargé des opérations et représentant résident par intérim et les experts sectoriels. Cette étude a été soutenue par la revue annuelle de portefeuille qui s'est tenu conjointement avec la Banque Mondiale et le Fond International de développement Agricole auquel nous avons activement participé ainsi qu'à des divers réunions de travail avec la Direction de la Coopération Multilatérale.

## **VI. Instruments de l'étude et méthode d'administration**

Pour mieux cerner le sujet afin de disposer d'un diagnostic exhaustif, nous avons, en plus des revues documentaires, élaboré un guide d'entretien destiné au personnel interviewé et un questionnaire sous le logiciel SPHINX pour les coordonnateurs de projet et les acteurs impliqués dans les projets que nous avons pu administrer au profit de la revue conjointe de portefeuille avec l'aide la Direction de la Coopération Multilatérale du Ministère de l'économie et de Finances du Burkina Faso. Par ailleurs, nous avons aussi utilisé la méthode du cadre logique pour présenter et proposer des solutions aux différents goulots d'étranglement des opérations en cours de la Banque. Les débats lors de la revue conjointe de portefeuille sous forme de discussion de groupe ont aussi servi dans l'élaboration des recommandations de cette étude.

## CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE

### I. Description de l'environnement externe : présentation de la BAD

#### 1. Contexte

Fondée en 1964 comme une institution exclusivement africaine, la Banque Africaine de Développement, contrairement aux autres banques de développement, a eu à ses débuts que des pays africains comme actionnaires. Cette structure souligne et reflète la confiance qui régnait à l'époque, en particulier le grand optimisme quant au développement international et à ses perspectives en Afrique dans un contexte où la plus part des pays venaient d'accéder à l'indépendance.

Ces facteurs renforçaient l'optimisme général de l'époque et étaient en faveur d'approches du développement basées sur l'autosuffisance et la coopération entre les états d'Afriques, plutôt que sur la dépendance d'une assistance extérieure. Ces différents facteurs ont eu beaucoup d'influence sur les choix faits au moment où la Banque a été fondée. Les principaux partenaires de la Banque ainsi que certains autres Etats membres étaient déterminés à établir une structure qui maintiendrait le caractère africain de la banque.

#### **Création de la Banque Africaine de Développement (BAD)**

L'appellation "Groupe de la Banque africaine de développement" est utilisée pour désigner trois institutions financières liées, juridiquement indépendantes : la Banque africaine de développement (BAD), le Fonds africain de développement (FAD) et le Fonds spécial du Nigeria (FSN).

La Banque africaine de développement est l'institution mère du groupe. A ce titre, elle gère par délégation les deux autres qui utilisent ses bureaux, son personnel, ses services et ses installations.

Le Fonds spécial du Nigeria, bien qu'administré par la Banque, est la propriété du gouvernement fédéral du Nigeria ; il a été créé en vertu d'un accord signé entre celui-ci et la Banque en février 1976, avec une durée de vie de trente ans renouvelable d'un commun accord par les parties concernées.

L'accord portant création de la Banque africaine de développement a été signé à Khartoum (Soudan) le 4 août 1963 par les ministres des finances de vingt-cinq (25) gouvernements du continent Africain. Il est entré en vigueur environ un an plus tard, le 10 septembre 1964.

La signature de cet accord a été précédée de :

- l'adoption, en février 1961, de la Résolution 27 (III) par la CEA (Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique – Addis-Abeba) sur la nécessité de créer une banque africaine de développement ;
- l'adoption, par la même commission, de la résolution 52 (VI) créant un comité ad hoc de neuf membres chargés des travaux préparatoires en vue de la création de ladite banque.

La première réunion du conseil des gouverneurs de la BAD s'est tenue du 4 au 7 novembre 1964 à Lagos (Nigeria), et celle du conseil d'administration le 7 novembre 1964 dans la même ville.

L'assemblée inaugurale de novembre 1964 à Lagos fixe le siège de la Banque à Abidjan et, en mars 1965, après quelques mois dans les locaux de la CEA, les dix premiers fonctionnaires de la BAD rejoignent la lagune Ebrié. Ils travailleront en collaboration avec George Wood, alors président de la Banque mondiale, qui offrit le concours de son bureau régional dans la capitale ivoirienne pour le montage des premiers projets. Ainsi, dès les origines, le principe de la coopération avec les autres institutions de financement de développement était établi.

## **2. Fonction du Groupe**

Conformément à l'accord portant sa création, la BAD a pour mission d'assurer le développement économique et le progrès social des pays membres africains, en y finançant directement des projets et programmes de développement, en leur apportant l'assistance technique nécessaire et en mobilisant en leur faveur des ressources extérieures additionnelles.

## **3. Composition et structure**

La BAD compte soixante-dix-sept membres (annexe 1 : Liste des pays membres de la BAD): cinquante-trois pays africains indépendants (les pays membres régionaux -PMR), et vingt-quatre pays non-africains (les pays membres non-régionaux - PMNR).

Conformément à l'article 4 de l'accord portant création de la Banque, elle comprend un conseil des gouverneurs, un conseil d'administration, un président, des vice-présidents (cinq

actuellement – Cf. organigramme annexe 3), et emploie environ mille cinq cent fonctionnaires et personnel de soutien. Le groupe de la Banque est doté de bureaux régionaux et de bureaux extérieurs représentés dans annexe 2

### **Le conseil des Gouverneurs**

C'est l'organe supérieur de décision. Il est constitué des ministres et membres des institutions économiques et financières occupant les postes les plus élevés dans les pays membres. Chaque pays membre y est représenté par un gouverneur et un suppléant dont il peut renouveler les mandats et/ou y mettre fin à tout moment. Les gouverneurs exercent les droits de vote de leur pays respectif au sein du conseil. Chaque pays membre dispose d'un nombre égal de voix de base et d'un nombre de voix proportionnel au montant de sa souscription au capital de la Banque. Aucun d'eux n'a le droit de veto. Les décisions du conseil sont prises à la suite de discussions et de consensus, non par vote. Le conseil se réunit une fois par an en assemblée pour passer en revue l'application des décisions de politique générale de la Banque et décider des nouvelles orientations à donner au conseil d'administration ou à la Direction.

Les décisions relatives à l'admission de nouveaux membres, l'augmentation du capital, la modification des statuts, l'élection des membres du conseil d'administration et la nomination du Président sont de la compétence du conseil des gouverneurs.

### **Le conseil d'administration**

Il est composé de dix-huit administrateurs distincts des gouverneurs et leurs suppléants, avec un mandat de trois ans renouvelable une fois. Douze administrateurs sont élus par les PMR et six par les PMNR. Chaque administrateur peut nommer un suppléant dont la nationalité est différente de l'administrateur qu'il a qualité de remplacer (sauf celui des États-Unis d'Amérique). Le conseil d'administration est chargé de la conduite des opérations générales de la Banque ; il exerce les pouvoirs prévus par les dispositions de l'Accord et ceux qui leurs sont délégués par le conseil des gouverneurs. Les membres du conseil résident au siège de la Banque où ils se réunissent chaque fois que de besoin ; les suppléants peuvent être invités à assister à ces réunions.

Le conseil d'administration a créé une série de comités permanents chargés d'examiner et de discuter les documents de politiques et de programmes qui leur sont soumis, en vue de faire des recommandations utiles au conseil. Ce sont :

- Le comité des affaires administratives et des politiques en matière de ressources humaines ;
- Le comité d'audit et des finances ;
- Le comité des opérations et pour l'efficacité du développement ;
- Le comité des affaires administratives concernant le conseil ;
- Le comité plénier du budget.

Le Tribunal Administratif et le Département de l'évaluation des opérations sont directement rattachés au conseil d'administration.

### **Le Président**

Le Président de la BAD est celui du Groupe et, partant, préside les conseils d'administrations de la BAD et du FAD. Il est élu par le conseil des gouverneurs pour une durée de cinq ans, renouvelable une fois, et doit être ressortissant d'un PMR. Premier responsable de la Banque, il gère les affaires courantes de celle-ci, sous la supervision du conseil d'administration. Il détermine les fonctions, responsabilités et structures internes des unités organisationnelles, des bureaux régionaux et extérieurs du Groupe.

### **Les Vice-présidents**

Le président consulte le conseil d'administration pour la nomination des vice-présidents devant l'assister dans la gestion quotidienne de la Banque. A ce jour, cinq vice-présidents s'occupent des complexes suivants :

- Le complexe des Opérations I : programmes pays, régionaux et politiques (ORVP) dont dépendent les bureaux extérieurs (nationaux et régionaux) ;
- Le complexe des Opérations II : opérations secteurs (OSVP) ;
- Le complexe des Opérations III : infrastructures, secteur privé et intégration régionale (OIVP) ;
- Le complexe chargé des Finances (FNVP) ;
- Le complexe chargé des services institutionnels (CSVP).

Les vice-présidences sont divisées en départements, eux-mêmes en divisions.

En plus des vice-présidents, certaines unités organisationnelles sont directement rattachées au Président :

- Le Cabinet du Président (SAPR)
- L'Économiste en Chef (ECON),
- Le Secrétariat Général (SEGL),
- Le Bureau de l'auditeur général (OAGL),
- Le Conseil général et les services juridiques (GECL)
- Le Médiateur (ombudsperson)
- La sécurité (SECU)
- L'unité des relations extérieures et communication (ERCU)
- L'unité de la vérification de la conformité et médiation (CRMU)
- Le Tribunal administratif (TRIB)
- Le Bureau de l'évaluation des opérations (OPEV)

### **Vision de la Banque et stratégie de mise en œuvre**

*"Le Groupe de la Banque africaine de développement entend jouer en Afrique un rôle moteur en tant qu'institution de financement du développement, foncièrement attachée à prêter assistance aux pays membres régionaux dans leur lutte contre la pauvreté".<sup>2</sup> Cette vision s'inscrit dans un contexte de pauvreté extrême de l'Afrique, continent où près de 300 millions de personnes vit en dessous du seuil de pauvreté (moins d'un dollar par jour)<sup>3</sup>, et près de 70 % de ces pauvres sont des femmes. De plus, l'espérance de vie sur ce continent est très faible (53 ans), d'autant plus que l'Afrique est le continent le plus touché par la pandémie du VIH et le paludisme ; il possède également les taux de scolarisation les plus faible au monde<sup>4</sup>.*

Pour réaliser cette vision, la Banque s'est doté de plans stratégiques à moyen terme (2003-2007 et 2008-2012) devant lui permettre *de définir et de concrétiser une meilleure contribution au relèvement du défi de la pauvreté en Afrique<sup>5</sup>*. Axé sur quatre principes directeurs, le premier plan stratégique privilégie les secteurs de l'agriculture et le développement rural, l'approvisionnement en eau potable et l'assainissement, la formation du capital humain, l'éducation, la santé, la protection sociale, le développement des infrastructures sociales et économiques et l'intégration économique régionale. Les questions telles que le genre, la bonne gouvernance et la viabilité économique occupent également une

2 [www.afdb.org](http://www.afdb.org)

3 Plan stratégique 2003-2007, p. 15, tableau 1

4 Plan stratégique 2003-2007, p. 15

5 *Ibidem*, p. 14

place importante dans les interventions de la Banque, car ces questions transversales constituent des bases importantes pour le développement du continent.

Lors de l'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique 2003-2007 et l'élaboration du plan stratégique 2008-2012, la Banque a retenu qu'elle devrait mettre davantage l'accent sur les résultats, être plus sélective dans ses domaines d'intervention, faire preuve de plus de rigueur dans l'exécution, poursuivre l'amélioration des processus opérationnels et de l'efficacité, intensifier le dialogue avec les pays et aligner, de manière plus systématique, les ressources sur les priorités<sup>6</sup>.

La stratégie 2008-2012 prend en compte la nécessité, pour la Banque, de se repositionner de manière stratégique dans le cadre du développement, de faire preuve de plus de sélectivité pour les projets, en s'appuyant sur les forces et atouts dont elle dispose :

- Seule banque multilatérale basée sur le continent qu'elle cible exclusivement, son personnel essentiellement d'origine africaine lui confère une connaissance du terrain que les autres BMD n'ont pas forcément.
- Elle joue le rôle de chef de file dans les initiatives continentales-clé : mise en œuvre des programmes de l'Union Africaine et du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (UA/NEPAD), la Facilité Africaine de l'Eau (FAE), le mécanisme africain pour le financement du développement des engrais... ; elle est administrateur du NEPAD/IPPF (fonds pour la préparation des projets d'infrastructures du NEPAD), etc.
- Dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique 2003-2012, elle a renforcé ses capacités humaines et managériales.

## **II. Description de l'environnement interne**

### **Présentation du Burkina Faso Field Office BFFO**

La présente étude, placée sous la houlette du Complexe des opérations pour les régions Centre et Ouest de la Banque Africaine de Développement, a été effectuée au bureau national de la Banque au Burkina Faso.

---

<sup>6</sup> BAD, Stratégie à moyen terme 2008-2012, 11 décembre 2012, page du résumé.

La BAD a commencé ses opérations au Burkina Faso en 1972, et le Burkina Faso Field Office (BFFO) a été créé en 2006.

L'ouverture des Bureaux Régionaux et Nationaux de la BAD dans les pays membres vise à renforcer les réformes dans ces pays et le dialogue avec ceux-ci, tout en contribuant à leur développement économique et social. La Représentation de la BAD au Burkina a principalement pour tâches l'administration des projets et des financements du Groupe de la Banque, l'assistance au secteur privé burkinabè, le maintien de relations efficaces avec les partenaires, la coordination de l'aide et l'exécution d'activités de développement connexes. Depuis son implantation au Burkina Faso en 2006, l'on a noté une augmentation des financements alloués au pays et une amélioration de la qualité du dialogue politique entre la BAD et le Gouvernement.

Selon la revue 2009 du portefeuille, depuis le début des activités de la BAD au Burkina Faso, la grande majorité des opérations ont été financées par des ressources du Fonds africain de développement (FAD) (85,5%). Les autres sources de financement de la BAD au Burkina Faso ont été les Fonds d'Assistance Technique (TAF) qui comprend 11% du total des ressources et la BAD avec 3,5%.

Au 5 Octobre 2011, le portefeuille actif national de la BAD comprend 12 projets et il est essentiellement dominé par le secteur public. L'âge moyen des projets est de 5,37 ans. La répartition sectorielle traduit la prédominance des infrastructures (transports et énergie) pour 39%, suivi de la gouvernance économique (20%). Cette répartition reflète l'alignement stratégique de la BAD sur les priorités actuelles du Gouvernement, contenues dans la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD).

Le portefeuille régional est un soutien à l'intégration régional et comprend 9 opérations pour un montant total des engagements nets 115 milliards F CFA.

Un certain nombre de ces opérations sont financées par une combinaison des deux prêts et des fonds de subvention.

**Tableau 4: Composition (en pourcentage) du portefeuille de la Banque au Burkina Faso en 1999, 2006, 2009, 2011**

	1999	2006	2009	2011
<b>Agriculture et développement rural</b>	31,1	30,9	21,7	10
<b>Social</b>	25,1	31,3	17,7	16
<b>Infrastructure-Transport-Energie</b>	31,8	17,1	29,4	39
<b>Eau-Assainissement</b>		9,3	9,2	15
<b>Multi secteur</b>	12	11,4	22	20
<b>Total</b>	100	100	100	100

Source: Evaluation of Policy Based Operations in the African Development Bank, 1999-2009

Country Case Study: Burkina Faso

**DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES  
RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

## CHAPITRE I: PRESENTATION DES RESULTATS

### I. Définition de la méthode de traitement des données

Dans la perspective de mieux cerner les difficultés majeures qui entravent la bonne exécution des projets financés par la BAD au Burkina Faso, nous avons commencés par une analyse des différents rapports disponibles sur la performance du portefeuille du pays afin de prendre acte des problèmes déjà répertoriés et des solutions proposées, ce qui permet d'être plus innovant dans les recommandations de la présente étude. Cette phase de revue documentaire a été complétée et confirmée par les divers entretiens avec le staff technique du bureau du Burkina en plus des inputs très importants apportés par un questionnaire dont les questions ont été rajoutées au questionnaire administré au profit de la revue conjointe de portefeuille avec la Banque Mondiale et le FIDA portant sur le thème « Comment améliorer l'utilisation des systèmes nationaux ? ». Il s'agit d'une enquête d'opinion qui cible les principaux acteurs impliqués dans la gestion des projets. Le questionnaire couvre cinq grands domaines (conception des projets, pilotage et la mise en œuvre des projets, marchés publics, gestion financière et suivi – évaluation des projets), avec des questions (58) en lien avec l'utilisation des systèmes nationaux qui était le thème de la revue. Trois groupes cibles ou d'enquêtés ont été identifiés : l'administration publique, les coordonnateurs de projets et les autres acteurs (cabinets d'audits) repartis respectivement en groupe 1, 2 et 3. Sur un total de 75 questionnaires envoyés, 67 acteurs ont répondu au questionnaire repartis en 49% pour les projets, 45% pour l'administration et 6% pour les autres acteurs. Les informations ont ensuite été centralisées et traitées via le logiciel Sphinx nous permettant ainsi de faire une analyse comparative avec la Banque Mondiale et le FIDA.

### II. Les résultats de l'étude

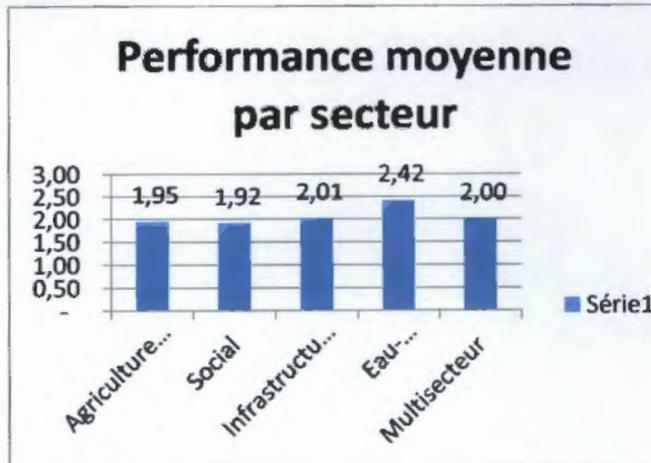
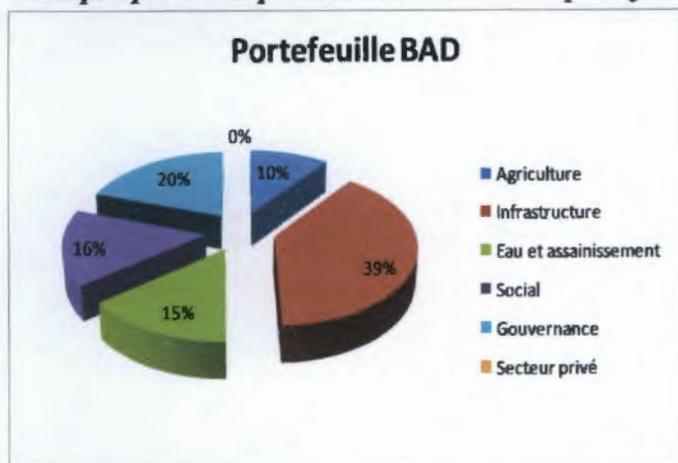
#### I. La performance du portefeuille

Le portefeuille actif national de la BAD au Burkina au 30 Septembre 2011 se chiffre à 268 millions Unité de Compte soit 196,2 milliards de FCFA avec 43% de prêt et 57% pour don. Ce portefeuille est reparti en douze (12) projets avec un âge moyen de 5,37 ans. Le portefeuille régional, composé de la branche du pays, quant à lui comprend 9 opérations se chiffrant à 115 milliard FCFA.

La répartition sectorielle traduit la prédominance des infrastructures (transports et énergie) pour 39%, suivi de la gouvernance économique (20%). Cette répartition reflète l'alignement stratégique de la BAD sur les priorités actuelles du Gouvernement, contenues dans la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD).

La Banque effectue en moyenne deux (2) missions de supervisions par projet et par an afin de s'assurer de la bonne exécution des activités et de l'atteinte des objectifs à terme. Ces missions permettent également à la Banque de procéder à la notation de la performance des projets selon une grille bien définie. Les critères de cette grille sont plus ou moins complexes et diffèrent de ceux utilisés pour cette étude. Cependant, en tenant compte de cette grille dont les notes varient de 1 à 3 (satisfaisant, moyennement satisfaisant, insatisfaisant), la performance globale du portefeuille national est de 2,06 soutenue par le secteur Eau-Assainissement qui détient la meilleure performance (2,41). Les projets petits barrages (PPB) du secteur Agriculture et Education V (EDUC V) du secteur social sont ceux qui tirent vers le bas la performance de leurs secteurs respectifs et de manière générale, la performance globale du portefeuille. Ces projets nécessitent une attention particulière afin d'améliorer la performance du portefeuille national. Les faibles performances du projet Koupela-Bitou (1,37) du secteur Infrastructure-transport-Energie qui est en phase d'annulation sont compensées par les bonnes performances des deux autres projets du secteur. Cette faible notation des projets est due à plusieurs facteurs, incluant les retards dans la satisfaction des conditions de mise en vigueur des projets, les retards dans l'attribution des marchés des biens et services, la faiblesse dans la gestion du projet (planification et gestion financière...), le retard dans le déblocage de la contrepartie nationale, etc. Tous ces facteurs entraînent le retard dans les décaissements dont les taux sont faibles au regard de l'âge des projets.

**Graphique 2 : Répartition sectorielle du portefeuille de la BAD**



## 2. Analyse de quelques indicateurs clé de performance

Deux indicateurs clés de performance des projets sont utilisés par la BAD, la BM et le FIDA : (i) les progrès dans la mise en œuvre des projets (*Implementation Progress*) et (ii) le potentiel d'atteinte des objectifs de développement (*Development Objectives*). Comme le montre le tableau suivant, les performances des portefeuilles au niveau BAD sont jugées satisfaisantes. Ces notations, calculées en fonction d'une grille incluant plusieurs paramètres, sont issues du système de la Banque et actualisées à chaque mission de supervision.

**Tableau 5: Indicateurs clé de performance au 30 septembre 2011**

INDICATEURS	Valeur
Progrès de mise en œuvre (IP)	Satisfaisant
Objectifs de Développement (DO)	Satisfaisant
Engagement Global milliards FCFA)	196,2
Total décaissé (milliards FCFA)	56,8
Taux de décaissement	29%
Nombre de Projets à risque	1
Projets à problèmes	2
Projets âgés (>8 ans)	3
Taille moyenne des projets	49
Nombre de supervision annuel par projet	2

## 3. Problèmes génériques dans la conception et la mise en œuvre des projets

Comme mentionné dans les objectifs spécifiques de cette étude, les résultats du questionnaire et des entretiens ont permis de répertorier les problèmes génériques à la conception et à l'exécution des projets financés par la BAD au Burkina Faso. Le tableau suivant résume les différents problèmes répertoriés :

**Tableau 6: Problèmes Génériques des projets de la BAD**

<b>Rubriques</b>	<b>Contraintes / Problèmes</b>
<b>Conception des projets</b>	Absence de directives claires et de dispositif approprié pour assurer la qualité de la préparation des projets à soumettre aux bailleurs de fonds
	Faiblesses des moyens (Personnel, technique, financier) consacrés à la conception des projets
<b>Démarrage des projets</b>	Insuffisance du personnel et long délai mis pour le recrutement du personnel et le démarrage des projets
<b>Motivation du personnel des projets et évaluation des performances</b>	Personnel des projets à unité intégré (catégorie A) peu motivé comparé ceux des cellules parallèles (B et C).
	Absence de mécanisme adéquat pour l'évaluation et le suivi de la performance du personnel des projets
<b>Passation des marchés publics</b>	Absence et/ou faible suivi des Plans de passation des marchés publics par les projets
<b>Gestion financière</b>	Faible qualité des rapports d'audits
	Faible suivi des recommandations des rapports d'audits des projets
<b>Suivi évaluation</b>	Absence de directives claires et de dispositifs appropriés pour le suivi – évaluation dans les ministères sectoriels en relation avec les projets.
	Absence de systèmes informatisés de suivi des résultats au niveau des ministères sectoriels et faible lien avec les systèmes de suivi – évaluation des projets
	Faible utilisation du suivi évaluation en tant qu'outil de suivi, d'évaluation et de prise de décision de la capacité de gestion : tableau de bord et évaluation de la performance dans la gestion des projets.

#### 4. Facteurs explicatifs

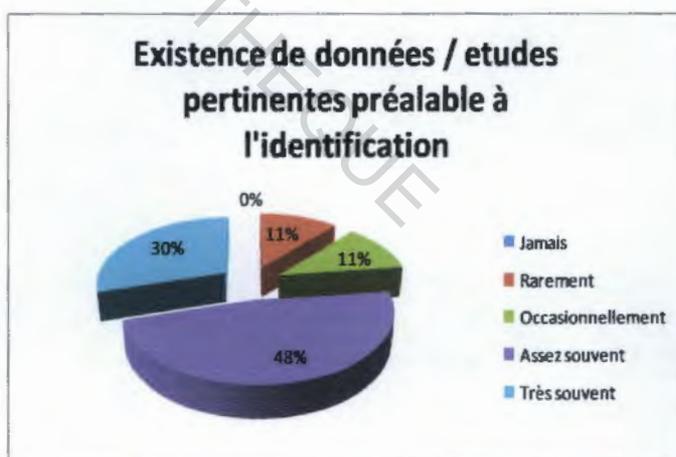
A travers l'application de notre modèle d'analyse, les problèmes identifiés se situent à la fois au niveau de la Banque, du Gouvernement du Burkina Faso et des Unités de Gestion des Projets (UGP).

##### **Processus d'identification et de préparation des projets (qualité à l'entrée) :**

Lorsque nous parlons de qualité à l'entrée des opérations de la BAD, nous faisons référence à la question de savoir si la conception de l'assistance est techniquement juste et adaptée aux besoins de développement du bénéficiaire. La qualité à l'entrée est indispensable pour garantir l'efficacité de l'assistance dans la mesure où les défaillances liées à la conception des projets sont difficiles à corriger une fois l'exécution engagée. Par le passé, la faible qualité à l'entrée a considérablement empêché la Banque d'obtenir des résultats probants. Au cours des deux dernières années, la Banque a investi fortement dans l'amélioration de ses processus de contrôle de la qualité à l'entrée afin d'obtenir de meilleurs résultats pour les bénéficiaires et les parties prenantes. Cependant, le pays bénéficiaire joue également un grand rôle en matière de qualité à l'entrée. Dans les paragraphes suivants nous allons cerner les difficultés liées à cette qualité en se référant aux indicateurs de notre étude aussi bien du côté du Gouvernement du Burkina Faso que de la Banque.

##### **Existence de politiques sectorielles :**

à travers le questionnaire, il ressort que plus de 87% des personnes interrogées sont d'accord avec le fait qu'un projet est susceptible de produire des résultats tangibles lorsqu'il est ancré dans le plan d'actions d'une politique sectorielle. Pourtant, il y a encore beaucoup de ministères sectoriels qui



ne disposent pas de Stratégie sectorielle et qui ne peuvent donc disposer de Plan d'actions. Cette situation a pour conséquence la préparation et l'évaluation des projets par les bailleurs eux même comme le souligne 43% des enquêtés, ce qui constitue une entrave majeure au leadership du Gouvernement et à une appropriation réelle des projets par la partie nationale. Le manque d'initiative d'identification et de préparation des projets s'explique difficilement étant donné que beaucoup (78% des enquêtés) pense qu'il existe assez souvent des

données/études pertinentes préalables à l'identification des projets, paradoxalement, les bailleurs de fonds, même quand l'initiative leur revient, soulèvent le manque de données pertinentes pour la bonne préparation des projets et pour l'établissement des situations de référence. A en croire l'enquête, il se poserait donc un problème de disponibilité ou d'accès à ces Etudes.

Au niveau de Banque, notre analyse révèle que les Document de Stratégie Pays (DSP) sont de plus en plus alignés sur la stratégie du pays c'est-à-dire le Cadre Stratégique de lutte contre la Pauvreté (CSLP) qui est devenu la Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable (SCADD) en fin 2010.

Globalement, il n'existe pas de critères qui justifient le choix de l'encrage institutionnel des projets au niveau de l'administration (unité intégrée, cellule parallèle, agence autonome) d'où notre appréciation très satisfaisante ou 2/2 pour cet indicateur. Toutefois Trois quarts des personnes questionnées pensent que les unités intégrées sont peu efficaces. Seulement un



quart des personnes, ont confiance à l'efficacité des unités intégrées. Peut-être qu'il faudrait commencer par sensibiliser les acteurs sur les engagements de la Déclaration de Paris et trouver les contraintes qui limitent l'efficacité des unités intégrées (en rappel ce sont les unités de gestion de projet qui sont directement rattachées au ministère de tutelle et l'équipe de projet sont des fonctionnaires de ce ministère à l'instar de quelques compétences manquantes). Notons par ailleurs que la mauvaise compréhension du concept d'unité intégrée selon la Déclaration de Paris de 2005 aurait pu biaiser ce résultat.

Ces différents constats mitigés susmentionnés au regard des efforts faits par le Gouvernement (manque de politique sectorielle dans certains ministères contrairement à d'autres, existence suffisante de données et études pour la préparation des projets, manque de confiance aux unités intégrées ; etc.) et de la volonté de la BAD en ce qui concerne l'alignement sur la stratégie fédérateur du pays (ce qui diminue les effets du manque de stratégie dans quelque ministères sectorielles car les DSP se fondent sur les secteurs prioritaires de développement du pays) nous sommes amenés à attribuer une note de 10/15 qui représente une appréciation

moyennement satisfaisante selon notre barème de notation pour cet indicateur de mesure de la qualité à l'entrée des projets.

**Existence de directives claires et d'un dispositif approprié pour l'identification et la préparation des projets :** cet indicateur est étroitement lié au niveau d'implication du Gouvernement dans le processus d'identification et de préparation des projets. Cependant, concernant le niveau d'implication de la partie nationale (gouvernement) à la préparation du document d'évaluation des projets aux côtés des bailleurs de fonds, beaucoup pensent que cette participation est soit moyenne, soit insuffisante. Très peu (1/3) sont convaincus de la forte participation de la partie nationale dans la préparation des projets et laissent penser que cette tâche revient aux bailleurs de fonds. Ce facteur explique en partie les difficultés rencontrées par des coordonnateurs pour mener à bien leurs missions étant donné qu'ils ne prennent connaissance du projet qu'au moment de la signature de l'accord de financement et parfois même au moment de son entrée en vigueur.

Il est important de souligner que pendant plusieurs années, la Banque n'a pas eu d'autre choix que d'identifier et préparer les projets au Burkina Faso compte tenu du fait qu'elle a également son cadre de résultats à défendre devant les administrateurs. Toutefois la tendance s'améliore car l'identification vient de plus en plus du Gouvernement mais la préparation est toujours effectuée par les experts de Banque qui essaient de s'entourer de quelques consultants locaux. Nous espérons que ce constat fort déplorable attirera l'attention du Gouvernement sur ce sujet.

En nous référant au barème de notation, notre appréciation est médiocre et nous amène à attribuer une note de 4/10 à cet indicateur dont l'amélioration serait bénéfique pour une meilleure gestion des projets au Burkina Faso. Pour plus d'appropriation, il serait peut-être utile de penser à revoir le dispositif institutionnel d'initiation et de préparation des projets.

**Existence de procédures de gestion adéquates avant l'entrée en vigueur des projets :** une des particularités des projets de développement au Burkina, quel que soit le bailleur, c'est l'établissement des manuels de procédures et de fonctionnement pratique des projets après l'entrée en vigueur de ces derniers, ce qui est considéré comme l'une des premières tâches de l'unité de gestion. Fort heureusement, de plus en plus de PTF exigent, comme une des conditions de mise en vigueur des projets, que le manuel soit au moins établi et le recrutement de certains cadres essentiels soit effectif avant la mise en vigueur du projet. Les efforts du Gouvernement dans ce sens, avec le mécanisme de coordination de l'aide du Ministère de

l'Economie et des Finances, ceux de la Banque avec la mise à disposition des fonds de préparation des projets nous permettent d'attribuer une note de 6/10 pour cet indicateur qui reflète une appréciation moyennement satisfaisante compte tenu de l'existence dans la plus part des cas des manuels de procédures en ce qui concerne les projets financés par la Banque.. Par ailleurs ces nouvelles conditions allongent en quelque sorte le délai d'entrée en vigueur des projets qui ne doit pas dépasser en principe 90 jours à compter de la date de signature.

**Moyens consacrés à la conception des projets :** Il est évident que cette volonté du Gouvernement à instaurer un mécanisme institutionnel de préparation des projets engendre des coûts qu'il faut financer dans un contexte budgétaire très hostile. Cette situation amène les projets, dès lors qu'ils reçoivent l'approbation préliminaire de l'accord de financement sous réserve d'une évaluation, d'introduire des demandes d'avances de préparation au niveau des bailleurs fonds, ce qui réduit par conséquent le montant initial parce que le bailleur va le déduire du montant qu'il va accorder au pays. La BAD estime suffisante sa contribution à travers la mise à disposition de ses experts lors de la conception des projets. Aucune perspective n'est donc à l'horizon pour sortir les pays emprunteurs de ce mécanisme accentué par le fait que tous les pays ne sont pas concernés par ce problème. C'est l'exemple du Maroc qui identifie, prépare et évalue ses projets avant soumission à la Banque pour financement, ce qui leur donne une grande marge de manœuvre dans les négociations. Cependant, il faut saluer le FONEPP (Fonds national d'étude et de préparation des projets) en cours d'élaboration par le Gouvernement pour pallier cette situation même si les mécanismes de financement de ce fond ne sont pas clairement identifiés (Budget de l'Etat, Fonds fiduciaires, etc.). Ce dernier facteur nous conduit à une notation de 3/5 (moyennement satisfaisante) pour cet indicateur.

#### Performance dans l'exécution des projets

**Mise en vigueur des projets :** Les longs délais observés dans la mise en vigueur des projets relèvent principalement des capacités administratives et législatives du Burkina Faso selon les résultats de notre étude. En effet, l'Assemblée Nationale du pays tient des sessions ordinaires à des intervalles de temps donnés qui peuvent atteindre parfois plusieurs mois. De ce fait, les projets approuvés par la Banque à l'intérieur de ces intervalles doivent attendre la tenue de ces sessions pour espérer être à l'ordre du jour, une possibilité qui n'est pas d'emblée garantie. Pour pallier ce problème, l'Assemblée avait donné les prérogatives au Gouvernement de ratifier les accords de prêts ou de don en absence de session. La révélation qui s'est imposée

est le fait que les longs délais dans la mise en vigueur des projets n'ont pas diminué pour autant, preuve que les responsabilités ne sont imputables qu'à l'Assemblée Nationale mais aussi au Gouvernement, la prérogative déléguée par l'Assemblée a donc été retirée par cette dernière.

**Tableau 7: Délai moyen de mise en vigueur des projets en cours de la BAD**

Projet	Date de signature	Date de mise en vigueur	Ecart (jours)
Proj.PICOFA (invest.commun.fertilité agr)	23/03/2005	24/02/2006	338
Projet mise en valeur petits barrages	21/03/2003	22/10/2003	215
Appui au dev. rur Gnagna et Kourittenga	18/08/2006	21/02/2007	187
Projet routier Koupela Bitou	03/04/2009	25/09/2009	175
Prêt supplémentaire trvx route Ouaga-Pô	10/12/2008	14/07/2009	216
Renforc. infrast. électriques et er	15/09/2010	15/09/2010	0
Programme d'AEPA au burkina	18/12/2003	02/12/2004	350
Projet d'AEPA en milieu rural 4 régions	06/09/2007	11/03/2008	187
Projet education v	02/09/2003	12/05/2005	618
Appui au dev sanit reg cen -est et nord	31/08/2005	13/04/2006	225
Projet d'appui aux institutions chargées	16/11/2006	15/08/2007	272
<b>Moyenne</b>			<b>253</b>

Source : Sortie du système de la BAD sur le portefeuille du Burkina Faso

Les longs délais de mise en vigueur des projets sont en partie imputables à la Banque à travers son personnel impliqué dans la préparation des projets car ces derniers ne tiennent compte que de la date à laquelle le projet doit passer au conseil d'administration, faisant ainsi fi à toute autre contrainte notamment ceux des pays emprunteurs dans le processus de préparation et d'approbation des projets.

Ces problèmes organisationnelles nous amène donc à attribuer la note de 1/3 reflétant une appréciation moyennement satisfaisante pour cet indicateur de notre étude.

**Les conditions de premier décaissement** : le respect de ces conditions représente autant de défis que ceux soulevés par les délais de mise en vigueur des projets. En effet, un projet peut être mis en vigueur et présenter beaucoup de retard dans la mise en œuvre relatifs à ces conditions qui sont généralement de la responsabilité de l'Unité de Gestion de Projet. La présente étude révèle que les conditions qui retardent le premier décaissement des projets de

manière générale sont : l'établissement d'un plan de passation des marchés ayant reçu la non objection de Banque, l'établissement d'un manuel de procédure pertinent et l'ouverture d'un compte spécial à Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Ces difficultés sont les conséquences de la mauvaise/insuffisante préparation des projets mais il faut souligner qu'elles sont également dues à la mauvaise planification ou à la sous-estimation des procédures administratives nécessaires à la satisfaction de ces conditions.

Cependant il faut noter que les conditions de premier décaissement imposées par la BAD sont parfois complexes et entraînent plusieurs démarches administratives qui ne sont pas forcément pris en compte lors de l'évaluation. En outre la Banque n'entreprend aucune initiative pour accompagner le Gouvernement afin d'accélérer le respect de ces conditions.

La responsabilité étant principalement attribuable à l'Unité de Gestion de Projet qui ne manque pas, en générale, de soumettre plusieurs plaidoyers dans ce sens aussi bien au niveau de l'administration centrale qu'au niveau de la Banque, nous jugeons cet indicateur moyennement satisfaisant, ce qui correspond à la note de 3/5 selon notre barème de notation.

**Disponibilité des fonds de contrepartie:** en dépit de leur nature, c'est-à-dire prendre en charge des coûts de fonctionnement d'une manière générale, leur mobilisation ne pose pas de problème spécifique si nous nous basons sur les résultats de la présente étude. Cependant, nous avons remarqué quelques problèmes de mobilisation de ces fond dès lors qu'elles portent sur les investissement préalables à effectuer par le Gouvernement et nécessaires à la bonne exécution des projets surtout pour les études qui sortent du domaine d'action du projet ou la réalisation des travaux publiques en soutien aux activités des projets. Ces problèmes sont rares car les projets prennent de plus en plus en compte de ces facteurs dès leur conception et le Gouvernement verse la plus part du temps plus de 100% de la contrepartie.

Toutefois la Banque ne met en place aucun dispositif pour s'assurer du versement effectif de ces fonds au niveau du projet en plus du fait que l'utilisation des fonds de contrepartie sont laissés à la discrétion du Gouvernement et ne sont pas concernés par les audits initiés par la Banque car ces derniers se focalisent sur les comptes spéciaux.

Cet indicateur de notre étude mérite plus d'attention de la part de la Banque et du Gouvernement car il est étroitement lié à la performance globale du projet. Les constats relevés par la présente étude montrent que ces fonds, relativement faibles par rapport au montant total des projets, sont également à la cause du manque de motivation du personnel

des unités intégrés. Tous ces facteurs nous conduisent à une appréciation satisfaisante d'où la note de 4/5 pour cet indicateur de notre étude.

**La qualité du personnel recruté et degré de motivation :** Les résultats du questionnaire administré dans le cadre de l'étude révèle que le délai moyen actuel de recrutement de l'équipe complète des projets est généralement long, c'est ce que s'accorde à dire la majorité des personnes



questionnées (62%). Ce long délai a un impact considérable sur la performance opérationnelle de l'unité de projet engendrant ainsi des retards dans l'exécution des activités. Cette situation s'explique en partie par la faible capacité des fonds de préparation lorsqu'ils existent, l'unité de coordination est donc obligé d'attendre le premier décaissement et ou le versement d'une partie de la contrepartie nationale (lorsqu'elle est prévue) avant de recruter l'ensemble du personnel nécessaire au projet parfois dans des conditions opaques. Ce manque de transparence dans le recrutement est corroboré par le fait que les contrats de performance ne sont pas des pratiques courantes dans les dispositifs de gestion des projets financés par la Banque comme le soulignent la moitié des personnes interrogées. Cette situation est peut-être dû au fait que la majorité des personnes travaillant dans les projets ne sont au courant ou ne sont pas favorables à l'évaluation annuelle de leurs performances.

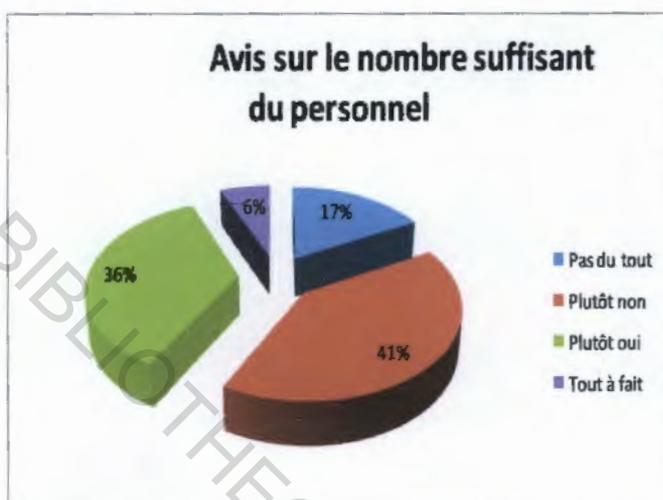
Un autre facteur clé témoignant la qualité du personnel recruté est son degré de motivation qui est souvent fonction de la rémunération dans les pays en voie de développement. A travers notre analyse, il ressort que le Gouvernement du Burkina Faso a pris un décret (la grille du décret n° 2007-7777/ PRES/PM/MEF du 22 novembre 2007 portant organisation et



fonctionnement des Projets et Programmes de développement) régissant la rémunération du personnel travaillant dans les projets avec de leur classification (A, B ou C). Dans ce contexte, les agents des unités intégrés perçoivent des indemnités étant donné qu'ils continuent leurs

prestations au sein de leurs ministères respectifs en touchant les salaires habituels. Le personnel des unités parallèles quant à lui est payé sur les fonds du projet et consacrent 100% de leur temps aux activités du projet. Les agences autonomes, très rares, signent directement leurs contrats avec les bailleurs de fonds. Cependant le personnel des unités intégrées se plaint de leur rémunération qu'il trouve peu incitatif. Pourtant la majorité des personnes interrogées (79%) sont d'accord que les rémunérations et les avantages des membres du personnel des projets intégrés sont assez incitatifs pour garantir une meilleure performance de l'équipe de projet. Cette situation est source de démotivation et de mauvaise performance de la part de ces derniers. Effectivement, le risque fiduciaire est le même quel que soit la catégorie du projet. La question d'harmonisation de grille salariale s'impose donc au Gouvernement et à la Banque pour une meilleure motivation du personnel.

A côté de la question de motivation du personnel se pose celle du nombre suffisant du personnel au regard de la charge de travail engendrée par le projet. A cette question la majorité des personnes interrogées (58%) pensent que le personnel est généralement insuffisant pour la mise en œuvre des projets. Il est évident que même un personnel qualifié en nombre insuffisant



sera difficilement performant. Cette insuffisance est la conséquence de la sous-estimation de l'ampleur des activités lors de l'évaluation ou des réajustement effectués après avoir obtenu une enveloppe en deçà des prévisions. Dans cette dernière situation qui est fort explicable, certains profils essentiels manquent souvent dans les équipes de projets financés par la BAD. Le suivi-évaluation, l'auditeur interne et l'expert en passation des marchés sont les profils cités couramment et pourtant presque indispensables à la bonne exécution des projets. Il conviendrait que les évaluateurs conjointement avec le Gouvernement se penchent sur cette question qui plombe la performance des équipes de projets.

Par ailleurs, un facteur important dans la mesure de la qualité du personnel des projets financés par la BAD est la prise en compte des questions transversales telles que le renforcement des capacités. Selon les résultats de l'enquête, la majorité des personnes interrogées (79%) pense que les unités



intégrées favorisent une meilleure prise en charge de ces questions transversales compte tenu du fait qu'elles permettent de capitaliser l'expérience au sein de l'administration publique. Cette situation doit être globalisée parce que les projets comme les entreprises privées ou publiques doivent veiller à ce que leurs personnel en fin de contrat reparte avec de meilleures connaissances et des aptitudes qui leurs permettront d'éviter les erreurs du passé, ce qui est également un facteur de motivation.

Les différents aspects mentionnés plus haut sur la qualité du personnel des projets financés par la BAD nous édifient sur les challenges à relever par les acteurs de la gestion des projets et la Banque afin d'améliorer la performance des futures opérations. La note pour cet indicateur au regard de ces aspects est de 10/15 correspondant à une appréciation moyennement satisfaisante.

**Les procédures de passation des marchés :** Nombreux sont les rapports qui indiquent que les problèmes rencontrés au niveau de la passation des marchés sont dus à la non maîtrise des procédures de passation des marchés imposées par les bailleurs de fonds aux équipes de projet. Pour pallier ce



problème, la promotion de l'utilisation des procédures nationales, réputées moins complexes, a été préconisée en dessous d'un certain seuil. Les difficultés dans ce domaine étant persistantes, les acteurs de la gestion de projet concluent que les procédures nationales de passation des marchés sont également mal maîtrisées par les équipes de projet. Cependant, les

résultats de l'enquête indiquent que 67% des personnes interrogées pensent que les procédures nationales de passation des marchés publics sont bien maîtrisées. Cela voudrait donc dire que les retards dans l'exécution des projets ne sont pas dus à la non maîtrise de ces procédures. Les retards rencontrés dans l'exécution des projets qui sont liés à la passation des marchés pourraient s'expliquer par la mauvaise planification (pas d'anticipation, mauvais plan de passation des marchés,...) et les délais de réaction des intervenants au processus de passation des marchés.

En ce qui concerne les délais de traitement dans le processus de passation des marchés, l'enquête révèle que les agences autonomes sont plus diligentes pour la simple raison qu'elles n'ont aucun lien avec les lourdeurs de l'administration publique. C'est ce que pense 34% des personnes interrogées. Cependant

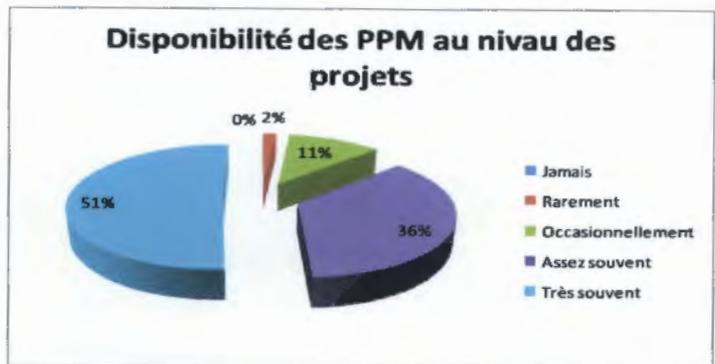


nombreux (49%) restent partagés et pensent que cela dépend davantage des circonstances. Très peu (7%) sont ceux qui croient à l'efficacité des unités parallèles dans ce domaine.

Force est de constater que la Banque joue également un rôle très important dans le délais de traitement des dossiers de passation des marchés à travers les mécanismes mis en place pour donner les avis de non objection. En effet il est prévu une revue à priori ou une revue à postériori en fonction du montant du contrat devant faire l'objet d'appel d'offre. En combinant les délais légaux de passation des marchés aux multiples phases d'approbation (un avis de non objection pour chaque étape : dossier d'appel d'offre, sélection, proposition de contrat ; ect.) , surtout pour les revues à priori, il est évident que les délais doivent être bien estimés afin de respecter le plan.

Il est difficile d'affirmer que les retards sont dus à la qualité des acteurs de la passation des marchés, au délais mis par la Banque pour donner son avis de non objection ou encore à la complexité du circuit de traitement et d'approbation des dossiers.

Un autre facteur important pour avoir un réel contrôle sur les processus de passation des marchés est la qualité du plan de passation des marchés, du moins quand il existe et mis à jour régulièrement. Pourtant, la majorité des personnes (87%) pensent que les



plans de passation des marchés publics existent et sont toujours à jour au niveau des projets. Ce constat met alors en cause la qualité et le réalisme de ces plan de passation des marchés. En effet, les plans de passation des marchés sont souvent élaborés juste pour satisfaire les exigences des bailleurs de fonds et obtenir le premier décaissement. Certains rapports font même état de la non utilisation de ces plans lors de l'exécution des projets laissant ainsi la place à un pilotage à vue selon des besoins.

Il est également important de souligner la faible capacités de certains prestataires bénéficiaires des marchés surtout au niveau local. Plusieurs cas de mal exécution de contrat ont été relevés dans les projets financés par la Banque, ce qui n'encourage pas la Banque à relever le seuil au dessous duquel un Appel d'Offre National (AON) est permis, ce qui favorise la plus part du temps l'utilisation des procédures nationaux de passation des marchés qui sont ne pas encore au point selon les experts de la Banque. Les récentes évaluations faites, sur ce système national de passation des marchés, sous l'égide respectivement de la Banque Mondiale et de la Banque Africaine de Développement soulignent que d'énormes progrès ont été réalisés et que globalement, le système et les procédures nationaux se sont beaucoup rapprochés des standards internationaux. Le Gouvernement exprime sa volonté d'améliorer ce système à travers le forum national sur les marchés publics dont la première édition s'est tenu en 2011.

Au regard de tous ces constats conjugués avec les efforts du Gouvernement et des experts de la Banque, l'appréciation de cet indicateur de mesure de la performance des projets pour la présente étude est jugée satisfaisante avec une note de 7/10.

**les procédures de décaissement:** les problèmes récurrents dans la gestion financière des projets, financés par la BAD au Burkina Faso comme dans plusieurs pays africains, sont le faible taux de décaissement et la faible qualité des rapports d'audit sur les comptes spéciaux. Certains projets



n'arrivent pas à absorber la totalité de leur montant avant la clôture, obligeant ainsi la Banque à annuler ce reliquat qui fait perdre des financements au pays dans un contexte économique et financier tendu. Les causes de ce problème, surtout pour les projets à unité intégrée, sont en partie expliquées par les lourdeurs du système national des finances publiques que la majorité des personnes interrogées (74%) trouve efficace. Ce facteur freine l'ambition des bailleurs de fonds à utiliser les systèmes du pays en matière de gestion financière, système qui demande encore de nombreuses réformes. Par système national de gestion des finances publiques nous entendons : engagement, ordonnancement, liquidation, mandatement, paiement...

Parmi les causes de la performance mitigée des projets en ce qui concerne les faibles taux de décaissement, nous avons noté les longs délais mis par les unités de projet à envoyer les demandes de décaissement à la Banque avec pour prétexte l'attente d'un montant élevé. Cependant, une des raisons de ces longs délais serait le rassemblement des justificatifs pour les fonds déjà utilisés malgré le seuil de 51% de fonds justifiés pour tout nouveau décaissement fixé par la Banque. Les difficultés en matière de passation de marchés ont également des conséquences négatives sur le taux de décaissement des projets.

La responsabilité de la Banque au niveau du faible taux de décaissement s'appréhende par son faible niveau de décentralisation en ce qui concerne les avis de non objection pour les décaissements. En effet toutes les demandes de décaissement sont envoyées au siège qui peut même oublier le traitement de certains dossiers compte tenu de leur nombre important. Les représentants de la Banque au niveau du pays font souvent le nécessaire pour assister les projets dans le ficelage des demandes de décaissement, ce qui peut expliquer le fait qu'ils n'ont le pouvoir de donner les avis de non objection sur ces mêmes demandes. D'autres raisons, mentionnées dans le tableau ci-après, expliquent ces lenteurs qui ont été décelées à travers une analyse de la Banque en 2004 mais qui reste toujours d'actualité.

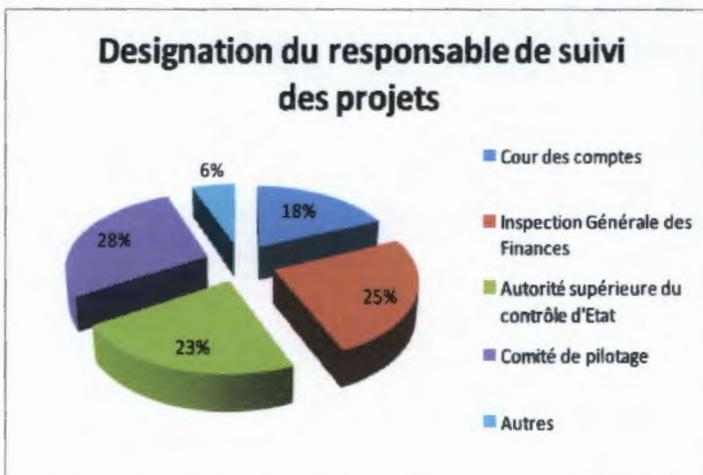
**Tableau 8: Motifs de retard dans le traitement des décaissements**

Causes de retard dans le traitement des décaissement	Part en %
Pays Sous sanction	24,5%
Avis technique/Approbation en cours par les opérations	22,3%
Dossiers incomplets	12,7%
Contrat pas encore dans le système	9%
Date de clôture du prêt atteint	9%
Catégories non approuvées dans le prêt	5,4%
Solde du prêt insuffisant	5,4%
Erreur de transcription	3,9%
Autres	7,8%

Source : BAD, Rapport annuel 2003 sur les acquisitions, Décembre 2004

En ce qui concerne la faible qualité des rapports d'audit, la fiabilité du système comptable en serait la principale cause. En effet, l'étude révèle que plusieurs projets commencent leurs activités avec un système comptable manuel avant de passer au système informatisé en cours d'exécution, une transition qui engendre biens souvent de nombreuses irrégularités. La Banque s'efforce de plus en plus de limiter cette pratique en exigeant la tenue d'une comptabilité informatisée dès le début des activités du projets. En outre, certains responsables de l'administration pointent du doigt les cabinets d'audit pour la faible qualité des rapports d'audit compte tenue de leur relations, parfois étroite avec les coordonateurs de projets ou du faible niveau d' agents utilisés par les cabinet pour réaliser leur contrat. Le gouvernement tente de remédier à cette situation en établissant une « liste noire » des cabinets d'audit non recommandable qui devrait être publiée prochainement.

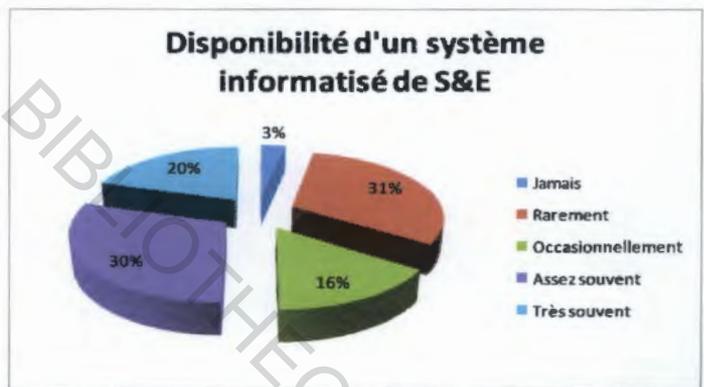
Toujours dans la gestion financière, les recommandations des rapports d'audit sont souvent ignorés pour les unités de gestion des projets. Cette pratique engendre la répétitions des recommandations et constitue un goulot d'étranglement à la meilleure performance dans la gestion financière. Nous avons



relevé comme cause à ce manque d'applications des recommandations des rapports d'audit, l'ambiguïté qui règne en ce qui concerne l'acteur compétent pour le suivi de ces recommandations si bien que personne ne les suit. Beaucoup (28%) pensent que c'est le comité de pilotage qui est le plus habilité, suivi de l'inspection générale des finances 25% (mais sans préciser comment). Parmi les institutions supérieures, 23% pensent que c'est l'Autorité Supérieure du Contrôle d'Etat ASCE qui devrait s'occuper de ce suivi. Seulement 18% pensent que l'institution compétente et indépendante pour effectuer ce suivi est la Cour des Comptes. Ce sont des questions importantes qui méritent d'être clarifiées pour améliorer le suivi des rapports d'audits.

En tenant compte des facteurs mentionnés ci-dessus en ce qui concerne les problèmes dans la gestion financière rencontrés au niveau des projets financés par la BAD et des efforts du gouvernement conjointement avec ceux de la banque pour y remédier, notre appréciation est moyennement satisfaisante avec une note de 6/10 à cet indicateur de notre étude.

**Le suivi-évaluation :** Le système de suivi-évaluation, partie intégrante du système d'information d'un projet, joue un rôle clé dans la gestion des projets en renseignant sur le degré d'atteinte des objectifs, les goulots d'étranglement, etc. La mise en place



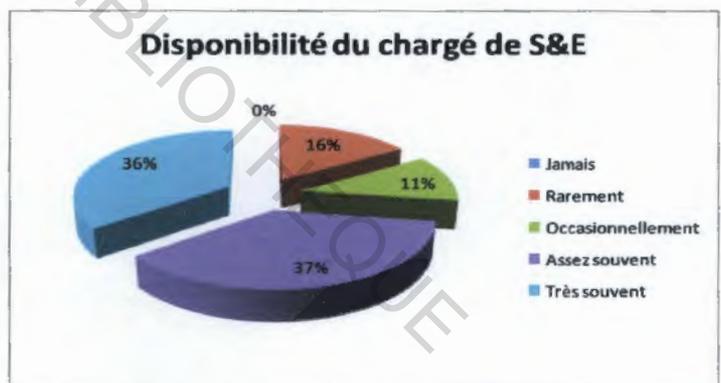
de ce système a été pendant longtemps la principale faiblesse des unités de gestion de projets, ce qui tend à disparaître puisque la moitié des personnes interrogées pense que les systèmes informatisés de suivi-évaluation sont toujours disponibles. Cependant, la réponse négative de l'autre moitié laisse entrevoir le manque à gagner dans la pratique du suivi-évaluation dans les projets financés par la Banque au regard du peu d'intérêt des acteurs pour cet outil de gestion.

L'absence d'un système de suivi-évaluation dès le début des activités d'un projet est paradoxale compte tenu du fait que 60% des personnes interrogées pensent que les projets disposent de situation de référence pertinente. Pourtant c'est l'une des difficultés majeurs évoquée généralement pour justifier les



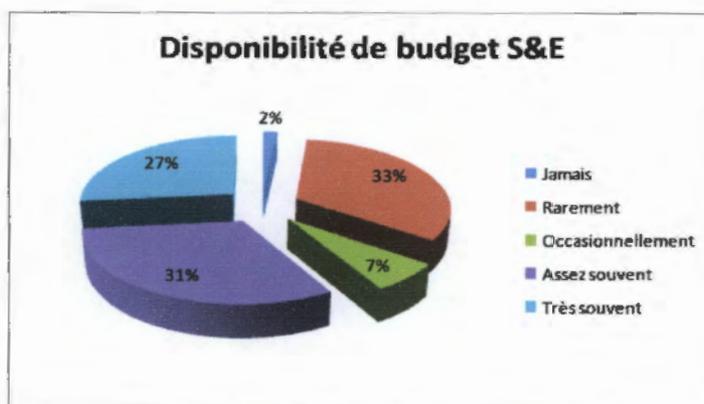
faiblesses en matière de suivi-évaluation. 29% reconnaissent quand même que les projets disposent rarement de situation de référence pertinente. Il faut noter que dans la plus part des cas, cette situation de référence est élaborée plus tard après le démarrage du projet pour souvent des raisons d'indisponibilité de ressources. Cette situation est confirmée par le questionnaire en ce sens que la moitié des personnes interrogées pense que la situation de référence est établie après le démarrage du projet. Ce qui n'est certainement pas une bonne pratique en matière de gestion axée sur les résultats.

Outre la disponibilité d'un système de suivi-évaluation, se pose la question de disponibilité d'un chargé de suivi-évaluation des projets. Les experts en suivi-évaluation sont généralement disponibles au niveau des équipes des projets et leur activité y est



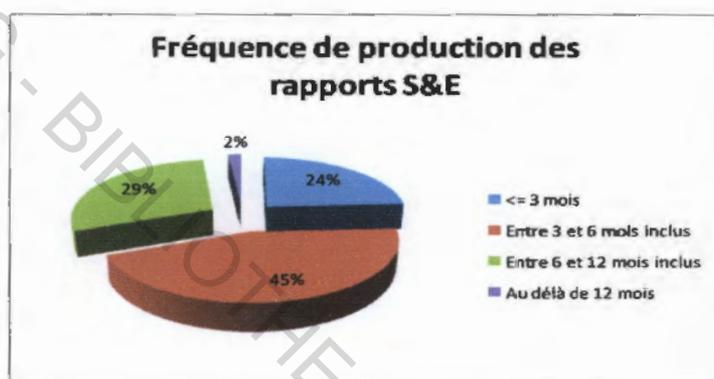
principalement consacrée à cette tâche. C'est ce que pense 73% des personnes interrogées. 27% reconnaissent par contre qu'ils ne sont pas toujours disponibles au niveau des équipes des projets. Comme révélé plus haut par les personnes interrogées au niveau du personnel manquant souvent dans les projets, leur tâche est fondamentale dans les équipes des projets, si l'on veut faire des résultats. Cependant ces experts en suivi-évaluation sont généralement recrutés très tard et rarement au moment de la préparation des projets. Ce qui explique que les données de références prévues et les cibles visées dans les projets sont généralement en décalage avec la réalité du terrain. Il faudrait donc adopter de bonnes pratiques dans la conception des projets.

Toujours dans le suivi-évaluation, le projet peut disposer d'un système informatisé et d'un expert dans le domaine mais en l'absence d'une ligne budgétaire clairement définie, les activités de suivi-évaluation peuvent être compromises. 58% des personnes interrogées pensent que



les projets disposent d'une ligne budgétaire affectée à la fonction de suivi-évaluation. Pourtant beaucoup d'experts en suivi-évaluation indiquent généralement n'avoir pas suffisamment de moyen pour mener leurs activités au niveau des projets lors de certaines études menées par la Banque. Cette situation nous amène à pousser la réflexion pour savoir si le budget du suivi-évaluation y est réellement affecté.

Les informations pertinentes sur un projet sont souvent relevées dans le rapport de suivi-évaluation qui devient donc un outil important dans la gestion du projet au même titre que sa fréquence de production. Malgré la promotion par des bonnes pratiques qui



soutiennent un rapport trimestrielle, 69% des personnes interrogées pensent que les rapports de suivi-évaluation des projets, sont généralement établis chaque semestre. D'une manière optimiste, nous pouvons dire que le rapport de suivi-évaluation, à ne pas confondre avec le rapport d'activités qui inclus la gestion financière et la passation des marchés, est produit au moins une fois dans l'année.

Les destinataires du rapport de suivi-évaluation sont toujours méconnus par les projets selon les résultats de l'enquête. En effet, les rapports de suivi-évaluation des projets, s'ils existent, sont transmis généralement aux bailleurs de fonds pour 29% des personnes



interrogées. Une partie importante (27%) pensent qu'ils sont destinés au Ministère de tutelle. Très peu pensent qu'ils sont destinés au rapporteur de la revue sectorielle (8%) et au gestionnaire de bases de données sectorielles (8%). Ce sont là des questions importantes qui méritent d'être clarifier pour améliorer le suivi des résultats au niveau national.

Il en est de même pour la question de l'usage des rapports de suivi-évaluation des projets. Nombreux (34%) sont ceux qui pensent que le suivi-évaluation des projets sert principalement à l'évaluation à mi-parcours et final. Son usage comme tableau de bord ou évaluation de la performance des projets n'est partagé que par 32% des personnes interrogées. L'utilité de cet outil comme tableau de bord dans la gestion du projet n'est pourtant plus à démontrer.

Les défis dans ce domaine reste énormes pour les équipes de projet mais les avancées ces dernières années nous permettent de donner une appréciation satisfaisante avec une note de 7/10 à cet indicateur de notre étude.

**Tableau 9: Récapitulatif des notations**

Variables		Indicateurs de mesure		Notation	Appréciation
		BAD	Burkina Faso		
Qualité à l'entrée et préparation des projets	Existence de politiques sectorielles	Existence d'un document de stratégie pays (DSP) pertinent.	Existence d'un cadre de dépense sectoriel à moyen terme (CDSMT)/ politique sectorielle pertinente.	10/15	Moyennement Satisfaisante
	Existence de directives claires et de dispositif approprié	Pertinence des directives pour la préparation des projets	Existence d'un canevas type pour la préparation des projets	4/10	Médiocre
	Les moyens consacrés à la conception	Niveau d'implication de l'équipe pays	Existence de fonds de préparation des projets	3/5	Moyennement satisfaisante
	Existence de procédures de gestion adéquates	Délai moyen d'entrée en vigueur des prêts	Délai d'établissement du manuel de procédure	6/10	Moyennement satisfaisante
	L'encrage institutionnel	Niveau d'utilisation des systèmes pays	Pertinence et objectivité de la classification des projets	2/2	Très satisfaisante
Mise en œuvre des projets	Mise en vigueur du prêt	Délai de signature ; L'existence de comité ad hoc.	Délai d'approbation ; Le niveau des circuits d'approbation.	1/3	Moyennement satisfaisante
	Conditions de décaissement	Quantité et complexité des conditions ;	Délai de traitement des documents	3/5	Moyennement Satisfaisante

	Fond de contrepartie	Méthode d'évaluation et adéquation avec le DSP	Délai de décaissement	4/5	Satisfaisante
	Qualité du personnel recruté	Niveau de suivi et Délai moyen des avis de non objection	Pertinence des fiches de postes et méthode de sélection	10/15	Moyennement Satisfaisante
	Procédures de passations des marchés	Délai de traitement ; pertinence des documents de la Banque	Capacité de mise en œuvre des entreprises ; nombre de marché gré à gré ; rigueur dans le contrôle	7/10	Satisfaisante
	les procédures de décaissement	Degré de décentralisation ;	Délai d'envoi des demandes ; fiabilité du système comptable	6/10	Moyennement Satisfaisante
	Suivi-évaluation	Qualité des missions de supervision ;	Intérêt pour le suivi-évaluation ; personnel qualifié ; moyens consacrés	7/10	Satisfaisante
<b>Total</b>				<b>63/100</b>	

La note globale de notre analyse est de 63/100 ou 12,6/20. Cette note est modérément satisfaisante tout comme la note d'autoévaluation du portefeuille de la Banque. La note interpelle la Banque et le Gouvernement sur les défis à relever afin d'améliorer la performance des futures opérations et d'obtenir plus de ressources pour le pays selon le système d'allocation basé sur les résultats utilisés par la BAD.

## CHAPITRE II: RECOMMANDATIONS

Après avoir dressé le bilan et les causes des principaux problèmes réduisant la qualité à l'entrée et la performance des projets financés par la BAD au Burkina Faso, ce chapitre sera consacré aux recommandations, aussi bien à la Banque qu'au pays, afin de s'assurer d'une meilleure qualité des opérations futures. Tout comme dans le premier chapitre de cette deuxième partie de l'étude, les recommandations seront fonction du modèle d'analyse avant la proposition d'un plan d'action axé sur les résultats.

### **Processus d'identification et de préparation des projets (qualité à l'entrée) :**

**Existence de politiques sectorielles :** le manque de politique sectorielle, donc de plan d'action sectoriel, dans certains ministères techniques du Burkina Faso peut être résorbé par des actions conjuguées entre le Gouvernement et les Partenaires Techniques et Financiers (nous considérons la BAD pour cette étude). Ces recommandations peuvent se résumer comme suit :

#### ➤ Au Gouvernement

1) Veiller à la mise en place d'une politique sectorielle pertinente pour chaque ministère sectoriel en utilisant les instruments d'assistance technique de la Banque comme les appuis budgétaires sectoriels. Le gouvernement pourrait commencer à identifier tous les ministères qui ne possèdent pas de plan d'action sectoriel ou ceux qui ont besoin de révisions afin de formuler une requête structurée à soumettre aux bailleurs de fonds dont la BAD en fonction de leurs avantages comparatifs et de leurs centres d'intérêt.

2) Mettre en place un système d'information centralisé au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances avec des démembrements dans chaque Ministère sectoriel afin de faciliter l'accès aux travaux économiques et sectoriels préalables à toute intervention dans un secteur donné. Ce système d'information se chargera de répertorier des documents existants par secteur, introduire des requêtes de mise à jour pour les données vétustes ou introduire des requêtes pour l'exécution de nouvelles études pertinentes pour mieux connaître un secteur donné. Ce mécanisme est déjà utilisé par la Banque avec les études portant sur les filières porteuses dans l'agriculture par exemple. L'objectif à terme est de permettre au Gouvernement de prendre l'initiative et le leadership de ce genre d'étude afin de ne solliciter la Banque que pour les questions d'assistance technique ou de financement qui pourraient être un frein majeur à ce mécanisme de consolidation des données.

3) Sensibiliser les acteurs intervenant dans les projets sur les engagements de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au Développement notamment sur le rôle des unités intégrées à travers des forums annuels sur l'efficacité de l'aide qui pourront servir de cadre d'échange et de présentation des avancées du pays sur les indicateurs de la Déclaration de Paris pour l'année précédente. La tenue de ce forum participera à la promotion des unités intégrées qui renforcera à son tour les capacités des Ministères techniques dans leurs domaines d'intervention respectifs.

➤ A la Banque

1) Renforcer la communication autour des instruments de financement de la Banque autre que les appuis de projet afin d'améliorer la fréquence d'utilisation des ressources destinées aux études économiques et sectorielles. Le faible nombre de ces études généralement sous forme de don en ce qui concerne le Burkina pourrait s'expliquer par le manque d'information sur les possibilités offertes au Gouvernement sur ce sujet.

2) Sensibiliser l'équipe pays de la Banque pour le Burkina à souscrire au fonds fiduciaires (*trust fund*) qui sont alloués sur une base compétitive au niveau international et parfois régional. En effet, ces ressources additionnelles des partenaires bilatéraux logées à la Banque pourraient contribuer à aider le Gouvernement dans la mise en place de son système d'information sur les études économiques et sectorielles tout en renforçant leur nombre.

**Existence de directives claires et d'un dispositif approprié pour l'identification et la préparation des projets :** pour pallier les problèmes liés au manque de directives précisant les étapes à suivre dans l'élaboration des projets, nous recommandons les actions suivantes :

➤ Au Gouvernement

1) Elaborer des directives et un guide méthodologique de préparation des projets sous forme d'un manuel validé par l'ensemble des acteurs intervenant dans les projets avec pour objectif global le renforcement du leadership du Gouvernement dans l'identification et la préparation des projets tout en assurant une meilleure qualité des documents de projet qui seront soumis au bailleurs de fond notamment la BAD.

2) Créer un comité interministériel au niveau des Directions des Etudes et de la Planification (DEP) pour la préparation et le contrôle de qualité des projets. Ce comité devrait jouer un rôle clé dans la structuration des projets afin de combler la faible implication de la partie nationale

lors des missions d'évaluation. A terme, ce comité pourrait être institutionnalisé afin d'assurer un suivi permanent des nouvelles opérations mis en œuvre dans le pays. La bonne connaissance des détails des projets servira de support à l'équipe d'exécution, en particulier le coordonnateur lors de la phase d'exécution.

➤ A la Banque

1) Veiller à la participation effective des experts nationaux dans l'élaboration et la préparation des projets à travers une division des tâches définissant le rôle de tous les acteurs dans l'élaboration du document final de projet. Les experts nationaux connaissant mieux le terrain pourraient se charger de réunir tous les documents pertinents, proposer les zones d'intervention prioritaires ou encore diriger l'équipe chargée d'identifier les parties prenantes du projet. Cette action vise surtout à renforcer le leadership du Gouvernement et améliorer l'appropriation au niveau national.

2) Encourager la représentation nationale de la Banque à mieux jouer son rôle de conseil et d'assistance au Gouvernement afin de mieux l'appuyer dans la mise au point du manuel de préparation de projet qui aura certainement besoin d'une large série de consultations afin que cet instrument ait un effet de levier au lieu de constituer un blocage à la conception de nouveaux projets pour le pays.

**Existence de procédures de gestion adéquates avant l'entrée en vigueur des projets :** Cet indicateur mesure la performance de notre étude. Il ne suscite pas d'inquiétude puisqu'il devient de plus en plus une des conditions de mise en vigueur des projets. Néanmoins, les recommandations suivantes peuvent accélérer le rythme de normalisation :

➤ Au Gouvernement

1) Sensibiliser les acteurs intervenants dans l'exécution des projets sur l'importance d'avoir les manuels de procédures et suivi-évaluation conçus avant l'entrée en vigueur des projets hors mis le fait que ce soit une condition désormais de plus en plus obligatoire. En effet, ces manuels évitent d'une manière anticipative quelques dérives dans la gestion lors de la phase d'exécution.

➤ A la Banque

1) Systématiser l'insertion de la mise en place du manuel de procédures aux conditions de mise en vigueur des futures opérations tout en apportant un appui technique et financier

conséquent pour le respect de ces conditions dans les délais de 90 jours impartis à compter de la signature de l'accord de financement.

**Moyens consacrés à la conception des projets :** cet indicateur est l'un des facteurs clé de réussite de la conception des projets. Il peut être renforcé par les recommandations suivantes :

➤ Au Gouvernement

1) Rendre fonctionnel le Fonds National de Préparation des Projets (FONEPP), dont le décret de création a déjà été signé, à travers la mise en place de l'équipe de gestion du FONEPP, l'allocation des ressources financières suffisantes sur le budget de l'Etat et introduire la possibilité d'utiliser les fonds fiduciaires pour accroître la capacité du fond et la mise en place des directives claires de gestion de ce nouvel instrument de préparation des projets.

2) Identifier les ressources nécessaires à la conception des manuels de procédure et du recrutement des principaux cadres du projet (Coordinateur, responsable administratif et financier, responsable en passation de marché, responsable suivi-évaluation) dès la phase d'évaluation du projet afin de l'inclure dans le coût global du projet pour que ces ressources ne soient pas amputées aux activités du projet après remboursement des fonds de préparation souvent utilisés à cet effet.

➤ A la Banque

1) Octroyer les fonds de préparation des projets sous forme de don ou d'un projet d'assistance technique limitant ainsi leurs impacts sur les activités des projets.

2) Encourager le Gouvernement à soumissionner au fonds fiduciaires qui sont en mesure, selon leur objectif d'accroître la capacité du FONEPP.

Performance dans l'exécution des projets:

**Mise en vigueur des projets :** il est important de souligner que les responsabilités ne sont pas clairement définies en ce qui concerne les retards constatés dans la mise en vigueur des projets. Cependant les recommandations suivantes permettront d'éviter autant que possible ces retards :

➤ Au Gouvernement

1) Mettre en place, au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances, à travers la Direction Générale de la Coopération, un comité de suivi des dispositions à prendre pour la mise en vigueur des projets dès la signature. En plus des manuels de procédures et du suivi-évaluation, ce comité se chargera de l'application des autres conditions de mise en vigueur des projets.

➤ A la Banque

1) Travailler étroitement avec la partie nationale afin de mettre en place un calendrier qui s'étend de la date de soumission au Conseil d'Administration jusqu'à la mise en vigueur du projet par le Gouvernement (examen au conseil des ministres, ratification par l'assemblée, émission de l'avis juridique, etc.) en laissant une certaine marge de manœuvre en cas de non-respect d'une date.

**Les conditions de premier décaissement :** Pour pallier aux difficultés rencontrées sur cette question, nous proposons les recommandations suivantes :

➤ Au Gouvernement

1) Etablir un guide standard des conditions généralement demandées par les bailleurs de fonds, ce qui va permettre d'estimer les coûts additionnels, les délais raisonnables et les acteurs impliqués. Ce guide sera utile lors des négociations avec la Banque en ce qui concerne les conditions de premier décaissement.

2) Sensibiliser les acteurs impliqués (administration centrale et unités de gestion de projet, consultants, etc.) afin de diligenter le traitement des dossiers. Un temps moyen à ne pas dépasser pourrait être mis en place afin de situer les responsabilités.

➤ A la Banque

1) Tenir compte de la complexité de certaines conditions en les simplifiant ou en réduisant leur nombre afin de permettre au pays emprunteur de les satisfaire dans les meilleurs délais.

2) Apporter une assistance et des conseils au pays afin d'accélérer le respect des conditions de premier décaissement. La représentation nationale de la Banque pourrait établir une matrice de suivi du respect de ces conditions et coordonner sa gestion avec le Gouvernement.

**Les fonds de contrepartie** : Cet indicateur de mesure de la performance de notre étude ne présente pas de problème particulier. Dans un souci d'amélioration continue, nous préconisons les recommandations suivantes :

➤ Au Gouvernement

1) Mettre en place un dispositif de suivi des fonds de contrepartie au niveau du Ministère de l'économie et des finances à travers les chargés de programme des bailleurs de fonds de la Direction Générale de la Coopération.

➤ A la Banque

1) Lier le décaissement des fonds de roulement à celui des fonds de contrepartie et encourager l'équipe pays de la Banque à mieux suivre le décaissement de ces fonds à travers des déclencheurs et des systèmes de relance.

**La qualité du personnel recruté et degré de motivation** : afin de pallier à l'insuffisance de la qualité du personnel dans certain cas et au manque de motivation, surtout dans les cellules de gestion à unité intégrée, nous préconisons les recommandations suivantes :

➤ Au Gouvernement

1) Inclure dans les négociations, des ressources suffisantes pour le recrutement de l'ensemble du personnel de l'unité de gestion avant la mise en vigueur des projets. Ces ressources pourraient être appuyées par le Fonds National de Préparation des Projets (FONEPP).

2) Publier tous les avis à candidatures et mettre en place un comité mixte de recrutement pour plus de compétitivité et de transparence dans les recrutements même pour ceux des unités intégrées qui pourraient être restreints à des ministères techniques donnés.

3) Sensibiliser et systématiser les contrats de performance pour tous les cadres des unités de gestion de projet avec des évaluations annuelles.

4) Réviser la grille du décret n° 2007-7777/ PRES/PM/MEF du 22 novembre 2007 portant organisation et fonctionnement des Projets et Programmes de développement afin d'assurer plus d'équité et de motiver le personnel des unités intégrées ne percevant que des indemnités contrairement aux autres catégories avec le même risque fiduciaire.

➤ A la Banque

- 1) Doter les projets financés par la Banque de personnel en nombre suffisant par meilleure estimation de la charge de travail et par l'allocation de ressources suffisantes ou encore par une meilleure négociation des fonds de contrepartie lorsqu'il s'agit des unités intégrées.
- 2) Suivre les procédures de recrutement avec rigueur pour assurer une meilleure qualité du personnel recruté avant de donner les avis de non objection contrairement à la pratique sur ce qui se fait actuellement c'est-à-dire vérifier en ex-post en se basant uniquement sur les CV du personnel recruté.
- 3) Encourager le gouvernement à uniformiser la grille de rémunérations des unités de gestion de projet ou transférer toute les charges salariales sur les fonds de contrepartie pour plus d'équité.
- 4) Veiller à l'introduction des cadres essentiels comme le suivi-évaluateur, l'auditeur interne ou encore l'expert en passation de marchés dans l'élaboration des projets afin de les rendre obligatoire dans l'accord de financement.

**Les procédures de passation de marchés :** les difficultés rencontrées au niveau de la passation des marchés, longtemps indexées sur la faible capacité des acteurs du domaine, sont maintenant bien identifiées, du moins pour les projets financés par la BAD. Ces difficultés peuvent être résorbées par les recommandations suivantes :

➤ Au Gouvernement

- 1) Mettre en place le guichet unique (contrôle Financier, Direction Générale des Marchés Publics DGMP) de traitement et d'approbation des Dossier d'Appel d'Offre (DAO) au sein du Ministère de l'Economie et des Finances pour faire face aux longs délais dans le processus d'approbation des dossiers de passation des marchés.
- 2) Mettre en place un système de suivi des dossiers au niveau des acteurs de la chaîne de traitement des dossiers de passation des marchés pour pallier les longs délais de traitement des dossiers de passation des marchés par les différents acteurs (Gouvernement et PTFs).
- 3) Mettre en place un système de sanction des prestataires fautifs dans le but de dissuader les prestataires qui ne répondent pas aux spécifications d'une offre et de relever les faibles

capacités des prestataires qui seront dans l'obligation de renforcer leurs capacités afin de pouvoir continuer à accéder à des marchés publics plus importants.

➤ A la Banque

1) Apporter un appui technique aux unités de gestion des projets dans l'élaboration des Plans de Passation des Marchés (PPM) rigoureux et réalistes avec toutes les sous étapes préalables à la conclusion des contrats. Les Plans de Passation des Marchés doivent être utilisés systématiquement comme des tableaux de bord.

2) Appuyer le Gouvernement dans une étude de faisabilité pour une mise en place des commissions régionales permettant un traitement local des dossiers d'appels d'offres en fonction du montant et des caractéristiques des marchés.

**les procédures de décaissement :** la faible qualité des rapports d'audit, les faibles taux de décaissement et les capacités d'absorption, d'une manière générale, par les projets des ressources mises à leur disposition peuvent être améliorés par les recommandations suivantes :

➤ Au Gouvernement

1) Exiger de la part des cabinets d'audit un respect strict des engagements pris dans leurs offres techniques surtout en matière d'experts promis sous peine de sanctions issues d'un système de sanctions à définir en concertation avec l'ensemble des Partenaires Techniques et Financiers pour plus d'harmonisation et de crédibilité.

2) Désigner un agent chargé de suivre rigoureusement la conduite de la mission d'audit au sein du ministère technique de tutelle des projets.

3) Elaborer les manuels de procédures administratives, financières et comptables et mettre en place le système de gestion informatisée avant l'entrée en vigueur des projets. Cette recommandation pourrait être mise en œuvre avec l'appui du Fonds National de Préparation des Projets (FONEPP).

4) Accélérer l'opérationnalisation du Circuit Intégré des Finances Extérieures (CIFE) initié par le Gouvernement pour la gestion de l'aide au Développement et veiller à sa diffusion au niveau projet afin d'assurer une meilleure efficacité du système national des finances publiques.

➤ A la Banque

- 1) Elaborer, conjointement avec le Gouvernement et les bailleurs de fonds, un manuel, qui oriente l'audit des projets de développement au Burkina Faso et mettre en place des cadres de concertations périodiques d'experts comptables, de bailleurs et du gouvernement afin d'améliorer la qualité des audits effectués au niveau des projets.
- 2) Systématiser la mise en place de la fonction contrôle interne dans les équipes de projets à travers son insertion dans les documents d'évaluation des projets afin d'assurer une meilleure qualité des informations fiduciaires.

**Le suivi-évaluation** : en dépit du rôle important que joue le suivi-évaluation dans l'atteinte des objectifs des projets, les recommandations suivantes sont essentielles à l'amélioration de la qualité d'exécution des opérations futures, non seulement de la Banque mais également de tous les autres Partenaires Techniques et Financiers, au Burkina Faso :

➤ Au Gouvernement

- 1) Concevoir et rendre fonctionnel les systèmes de suivi-évaluation des projets dès le démarrage avec une situation de référence pertinente afin de mieux piloter l'exécution et apprécier l'impact des interventions au regard des objectifs préalablement fixés.
- 2) Veiller à recruter un chargé de communication et mettre en place des plans de communication pour le développement dans le but de mieux partager les informations issues du système de suivi-évaluation avec tous les acteurs des projets.
- 3) Mettre en place un dispositif pour partager les bonnes pratiques dans un souci de capitalisation des expériences acquises au niveau des divers projets financés par l'ensemble des Partenaires Techniques et Financiers.
- 4) Systématiser l'introduction d'une ligne budgétaire spécialement dédiée au suivi-évaluation afin de mettre à la disposition des spécialistes du domaine, les ressources nécessaires pour contribuer efficacement à la bonne exécution des projets. Les bonnes pratiques préconisent 3 à 7% du budget total du projet pour le suivi-évaluation des projets
- 5) Systématiser l'utilisation du suivi-évaluation comme tableau de bord de pilotage du projet afin de s'assurer que le projet s'achemine vers l'atteinte de ses objectifs. Il ne faut cependant pas perdre de vue les autres fonctions d'un système de suivi-évaluation.

➤ A la Banque

1) Apporter un appui technique et financier au Gouvernement dans la conception et la mise en place des systèmes de suivi-évaluation informatisés au sein des Direction des Etudes et de la Planification (DEP) des différents Ministères sectoriels afin de les lier au système de suivi-évaluation des projets, permettant ainsi d'alimenter les indicateurs de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable (SCADD) en cours d'exécution.

2) Encourager les unités de gestion de projets à fournir des rapports trimestriels exclusivement sur le suivi-évaluation afin de mieux cerner les goulots d'étranglement du système et d'y apporter les améliorations nécessaires. Les task managers des différents projets pourraient être utiles dans la mise en œuvre de cette recommandation.

**Proposition de plan d'action pour l'amélioration des opérations futures de la BAD au Burkina Faso**

L'ensemble des faiblesses structurelles et des problèmes spécifiques identifiés au niveau des opérations en cours de la Banque ont permis de formuler des recommandations et de formuler un plan d'actions présenté ci-après à partir de quelques recommandations que nous trouvons essentielles :

**Tableau 10: Plan d'action d'amélioration de la performance des opérations en cours de la BAD ainsi que la qualité des opérations futures**

NIVEAU DES DEFIS	CONTRAINTES/ PROBLEMES	CAUSES	ACTIONS RECOMMANDEES	STRUCTURE RESPONSABLE DU SUIVI	ECHEANCI
Qualité à l'entrée	Qualité insuffisante des documents des projets	Absence de politique sectorielle et de plan d'action dans certains ministères	Identification et conception de politique sectoriel pour les ministères qui n'en possèdent pas	DGCOOP/MEF	Décembre 201
		Absence/inaccessibilité des données pertinentes préalables à l'identification des projets	Mise en place d'un système d'information centralisé au niveau du MEF pour faciliter l'accès aux études économiques et sectorielles	DGCOOP/MEF INSD <sup>7</sup>	Décembre 201
		Faible engouement pour l'utilisation des unités intégrées comme encrage institutionnel	Sensibiliser et diffuser les informations sur l'importance des unités intégrées pour l'atteinte des objectifs de la Déclaration de Paris	DGCOOP/MEF	Permanent

<sup>7</sup> Institut National de la Statistique et de la Démographie

NIVEAU DES DEFIS	CONTRAINTES/ PROBLEMES	CAUSES	ACTIONS RECOMMANDEES	STRUCTURE RESPONSABLE DU SUIVI	ECHEANCI
		Méconnaissance des facilités pouvant servir à établir les études économiques et sectorielles	Renforcer la communication sur les instruments de financement sur les assistances techniques	Banque Africaine de développement	permanent
		Absence de directives claires et de dispositif approprié pour assurer la qualité de la préparation des projets à soumettre aux bailleurs de fonds	Elaborer des directives et un guide méthodologique de préparation des projets. ( <b>un manuel validé et disséminé</b> ).	DGCOOP/MEF	Novembre 2010
			Accompagner le Gouvernement dans préparation du manuel sur l'élaboration des projets	Banque Africaine de développement	Novembre 2010
		Faible implication des structures bénéficiaires ou étatiques dans les préparations des projets	Créer un comité interministériel au niveau DEP, en relation avec le FONEPP, pour la préparation et le contrôle de qualité des projets	Ministre de l'Economie et des Finances	Permanent

NIVEAU DES DEFIS	CONTRAINTES/ PROBLEMES	CAUSES	ACTIONS RECOMMANDEES	STRUCTURE RESPONSABLE DU SUIVI	ECHEANCE
		Absence d'instrument de financement de préparation des projets.	<p>Rendre fonctionnel le Fonds National de Préparation des Projets (FONEPP) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place l'équipe de gestion du FONEPP ;</li> <li>- Allouer les ressources financières au FONEPP et introduire la possibilité d'utiliser les fonds fiduciaires pour accroître la capacité du fond ;</li> <li>- Mettre en place des directives claires de gestion du FONEPP ;</li> </ul>	Ministre de l'Economie et des Finances	<p>Fin juin 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fin mars 2012</li> <li>- Permanent</li> <li>- Fin Avril 2012</li> </ul>

NIVEAU DES DEFIS	CONTRAINTES/ PROBLEMES	CAUSES	ACTIONS RECOMMANDEES	STRUCTURE RESPONSABLE DU SUIVI	ECHEANCI
		Faible moyens consacrés à la préparation des projets	Accompagner le Gouvernement dans la soumission des fonds fiduciaires pouvant accroître les capacités du FONEPP	Banque Africaine de développement	Permanent
Exécution	Long délais pour la mise en vigueur des nouveaux projets	Mauvaise estimation des délais et problèmes organisationnels	Mise en place d'un comité de suivi des dispositions à prendre pour la mise en vigueur des projets dès la signature de ces derniers	Ministre de l'Economie et des Finances	Permanent
	Retards dans la satisfaction des conditions de premier décaissement	Complexité et multitude des conditions	<p>Etablir un guide standard des conditions généralement demandées par les bailleurs de fonds</p> <p>Accentuer le suivi des conditions de premier décaissement par la représentation nationale</p>	<p>DGCOOP</p> <p>Banque Africaine de développement</p>	<p>Novembre 2011</p> <p>Permanent</p>

NIVEAU DES DEFIS	CONTRAINTES/ PROBLEMES	CAUSES	ACTIONS RECOMMANDEES	STRUCTURE RESPONSABLE DU SUIVI	ECHEANCE
	Difficultés liées aux fonds de contrepartie	Absence de suivi	Mise en place d'un tableau de bord de suivi de la mobilisation des fonds de contrepartie	DGTCP <sup>8</sup>	Décembre 2012
	Difficultés liées à la qualité et à la motivation du personnel	Faible motivation du personnel des projets des unités intégrées	Réviser la grille du décret n° 2007-7777/ PRES/PM/MEF du 22 novembre 2007 portant organisation et fonctionnement des Projets et Programmes de développement afin d'assurer plus d'équité	Ministère de l'Economie et des Finances	Novembre 2012
		Absence de certains cadres clés dans les unités de gestion	Veiller à l'introduction des cadres essentiels dans l'élaboration des projets afin de les rendre obligatoire dans l'accord de financement.	BAD	Permanent

<sup>8</sup> Direction Générale du Trésor et de Comptabilité Publique

NIVEAU DES DEFIS	CONTRAINTES/ PROBLEMES	CAUSES	ACTIONS RECOMMANDEES	STRUCTURE RESPONSABLE DU SUIVI	ECHEANCE
		Faibles performances de certains cadres dans les unités de gestion	Sensibiliser et systématiser les contrats de performance pour tous les cadres des unités de gestion de projets avec des évaluations annuelles	MEF BAD	Permanent
	Passation des marchés : Longs délais dans le processus d'approbation des dossiers de <i>Passation des marchés</i>	Multitude des intervenants dans la chaîne de traitement et d'approbation des DAO	Mettre en place le guichet unique (contrôle Financier, DGMP) de traitement et d'approbation des DAO au sein du Ministère de l'Economie et des Finances	Ministre de l'Economie et des Finances	Fin juin 2012
		Longs délais de traitement des dossiers de passation des marchés par les différents acteurs (Gouvernement et PTFs)	Mettre en place un système de suivi des dossiers au niveau des acteurs de la chaîne de traitement des dossiers	ARMP <sup>9</sup> PTFs Trésor	Fin juin 2012

<sup>9</sup> Autorité de Régulation des Marchés Publiques

NIVEAU DES DEFIS	CONTRAINTES/ PROBLEMES	CAUSES	ACTIONS RECOMMANDEES	STRUCTURE RESPONSABLE DU SUIVI	ECHEANCE
		Faible capacités des prestataires	Mettre en place un système de sanctions des prestataires fautifs	Ministre de l'Economie et des Finances	Permanent
		Non utilisation des plans de passation des marchés comme outil de programmation et de gestion	Elaborer des Plans de Passation des Marchés rigoureux et réalistes avec toutes les sous étapes préalables à la conclusion des contrats	BAD Equipe des Projets Structure de tutelle des projets	Permanent
	Gestion financière : Proportion importante de rapports d'audits jugés insatisfaisants	Expertise de faible qualité commise par les cabinets d'expertise pendant les missions d'audit	Respecter strictement les engagements pris dans leurs offres techniques et Suivre rigoureusement la conduite de la mission d'audit	cabinets d'expertise les équipes des projets	Permanent
		Faible qualité des rapports d'audit	Elaborer un manuel qui oriente l'audit des projets de développement et Mettre en	cabinets d'expertise Tutelle	Fin juin 2012

NIVEAU DES DEFIS	CONTRAINTES/ PROBLEMES	CAUSES	ACTIONS RECOMMANDEES	STRUCTURE RESPONSABLE DU SUIVI	ECHEANCE
			place des cadres concertations périodiques expertes comptables, bailleur et gouvernement	administrative et technique BAD (PTFs)	
		Mauvaise qualité des informations fiduciaires	Systématiser la mise en place de la fonction contrôle interne	les équipes des projets BAD	Permanent
		Le retard dans la mise en place des outils de gestion au sein des projets (manuel de procédures administratives, financières et comptables et système informatisé de gestion)	Elaborer les manuels de procédures administratives, financières et comptables et mettre en place le système de gestion informatisée avant l'entrée en vigueur des projets	Tutelle administrative et technique DGCOOP	Permanent
	Suivi-évaluation : difficultés de capitaliser et	Absence de système de suivi évaluation informatisé dans certains	Concevoir et rendre fonctionnel les systèmes de suivi-évaluation	Equipe des projets BAD	Permanent

<b>NIVEAU DES DEFIS</b>	<b>CONTRAINTES/ PROBLEMES</b>	<b>CAUSES</b>	<b>ACTIONS RECOMMANDEES</b>	<b>STRUCTURE RESPONSABLE DU SUIVI</b>	<b>ECHEANCE</b>
	de démontrer les résultats des projets	projets	des projets dès le démarrage		
		Faible communication sur les activités des projets	Veiller à recruter un chargé de communication et mettre en place des plans de communication pour le développement	Equipe des projets	Permanent
		Faible utilisation des données provenant des systèmes de suivi-évaluation	Mettre en place un dispositif pour partager les bonnes pratiques	Equipe des projets	Permanent
		Absence de système de suivi évaluation informatisé au sein des DEP sectoriels interfacés aux projets du secteur	Concevoir et rendre fonctionnel les systèmes de suivi-évaluation informatisés au sein des Ministères sectoriels (DEP)	Ministères Sectoriels (DEP) <sup>10</sup> BAD	Mars 2013

<sup>10</sup> Direction des Etudes et de la Planification

## Conclusion

La présente étude, dont l'objectif est de contribuer à l'amélioration de la performance du portefeuille du Groupe de la Banque Africaine de Développement au Burkina Faso à travers une appréciation de la capacité de mise en œuvre des projets financés par la Banque dans le pays et la formulation de recommandations pour pallier les problèmes spécifiques et génériques rencontrés dans l'exécution des projets, a été conduite selon un modèle d'analyse qui a permis de recueillir des informations pertinentes et de donner un avis sur le processus actuel d'élaboration et d'exécution des projets financés par la BAD au Burkina Faso.

Force est de constater que les problèmes identifiés, tant au niveau du Gouvernement que de la Banque, sont d'ordre structurels appelant ainsi une volonté forte des parties prenantes pour le changement et l'amélioration de la performance entrant dans le cadre de l'efficacité de l'Aide Publique au Développement. En effet, l'étude a mis en exergue, selon le modèle d'analyse, une panoplie de problèmes génériques pas toujours évidents à déceler concernant l'identification, la préparation, la gestion des projets d'une manière générale c'est-à-dire la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la passation de marché, le suivi-évaluation et la communication. Les résultats obtenus de cette analyse des problèmes peuvent se résumer comme suit :

En ce qui concerne l'identification, la priorité serait la mise en place des politiques et plans d'action sectoriels pour tous les ministères techniques afin de mieux fédérer les interventions des Partenaires Techniques et Financiers tout en rendant accessibles des études économiques et sectorielles nécessaires à la bonne compréhension du contexte et à l'identification des projets pertinents pour les différents secteurs.

La préparation des projets au Burkina Faso peut être renforcée par l'élaboration d'un guide méthodologique de préparation des projets sous forme de manuel qui permettra de pallier au faible leadership et à la faible implication du Gouvernement dans la préparation des projets et programmes qui seront exécutés dans le pays. Ce leadership et cette implication recherchés dans la préparation des projets peuvent être soutenus par le Fonds National de Préparation des Projets (FONEPP) en cours d'élaboration par le Gouvernement, ce qui permettra d'augmenter sa marge de négociation et une meilleure appropriation.

En matière de gestion des ressources humaines, il est important d'uniformiser le traitement salarial de toutes les catégories (unité intégrée, cellule parallèle ou agence autonome) d'Unité de Gestion des Projets pour plus de motivation en faveur de l'atteinte des objectifs. Toujours dans cette optique de performance, les procédures de recrutement doivent également être plus rigoureuses et les contrats de performance sont à systématiser.

Les faibles taux de décaissement et la faible qualité des rapports d'audit relevés par la présente étude peuvent être résorbés par l'élaboration systématique des manuels de procédures administrative, financière et comptable avant le démarrage effectif des projets soutenu par la mise en place d'un système de gestion informatisé et la mise en place de la fonction de contrôle interne.

En ce qui concerne le passation des marchés, les faibles capacités en experts n'étant plus d'actualité, la priorité de notre point de vue pourrait résider en la mise en place d'un guichet unique (Contrôle financier, Direction Générale des Marchés Publiques) de traitement et d'approbation des Dossiers d'Appel d'Offre au sein du Ministère de l'Economie et des Finances pour faire face aux longs délais dans le processus d'approbation des dossiers de passation de marchés. Ce guichet unique combiné à un meilleur suivi des traitements au niveau de la Banque sera à même de faire respecter les plans de passation de marchés.

Quant au suivi-évaluation et à la communication, la mise en place d'un système de suivi-évaluation dès le démarrage des projets, le recrutement d'un chargé de communication pour le développement, l'allocation budgétaire suffisante, la connexion entre les systèmes de suivi-évaluation des projets et ceux des ministères techniques sont les facteurs qui sont à même de faire face aux difficultés rencontrées dans ce domaine que la présente étude a mis en exergue.

En rappel, la note globale sur les différents indicateurs, selon le modèle d'analyse, est 63/100 soit 12,6/20, une note moyennement satisfaisante qui interpelle le Gouvernement et la BAD sur les défis à relever pour un meilleur impact des interventions.

Il est important de rappeler que les résultats de cette étude, qui concerne exclusivement le portefeuille actif national de la Banque Africaine de Développement au Burkina Faso, sont fonctions de notre modèle d'analyse et des points vus subjectifs des acteurs rencontrés. Le modèle d'analyse utilisé pour cette étude pourrait également constituer un biais aux résultats obtenus car certains indicateurs pertinents sont peut-être manquants, pas dans leur contexte, les définitions peuvent ne pas être exhaustives ou subjectives.

Cependant, certains problèmes soulevés par la présente étude pourraient concerner la gestion des projets en générale au Burkina Faso et par conséquent l'ensemble des Partenaires Techniques et Financiers. De ce fait, il s'avère utile pour l'ensemble des PTFs et le Gouvernement de se pencher sur une vision prospective de la gestion des projets dans le pays et la mise en place d'un cadre de rationalisation et d'un espace de dialogue qui permettra de mieux coordonner l'Aide Publique au Développement et œuvrer vers l'atteinte des objectifs de la déclaration de Paris ainsi que du Plan d'action d'Accra. Cette vision prospective est plus que nécessaire si nous nous référons au dernier sommet de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui s'est tenu à Busan du 29 Novembre au 1 Décembre 2011. En effet, ce sommet a insisté sur les nouvelles approches du développement comme la coopération Sud-Sud et un renforcement de l'implication des nouveaux acteurs comme les pays émergents (Brésil, Russie, Chine). Tous ces facteurs laissent à penser que la forme traditionnelle du développement Nord-Sud est en pleine mutation et le Burkina Faso doit se munir des atouts nécessaires pour s'adapter à ce changement.

## Annexe 1 : liste des pays membres de la BAD

### Pays membres régionaux (PMR)

Afrique du Sud	Madagascar
Algérie	Malawi
Angola	Mali
Bénin	Maroc
Botswana	Mauritanie
Burkina Faso	Mozambique
Burundi	Namibie
Cameroun	Niger
Cap-Vert	Nigeria
Comores	Ouganda
Congo	République centrafricaine
Côte d'Ivoire	République démocratique du Congo
Djibouti	Rwanda
Égypte	São Tomé et principe
Érythrée	Sénégal
Éthiopie	Seychelles
Gabon	Sierra Leone
Gambie	Somalie
Ghana	Soudan
Guinée	Swaziland
Guinée Bissau	Tanzanie
Guinée équatoriale	Tchad
Maurice	Togo
Kenya	Tunisie
Lesotho	Zambie
Libéria	Zimbabwe
Jamahiriya arabe libyenne	

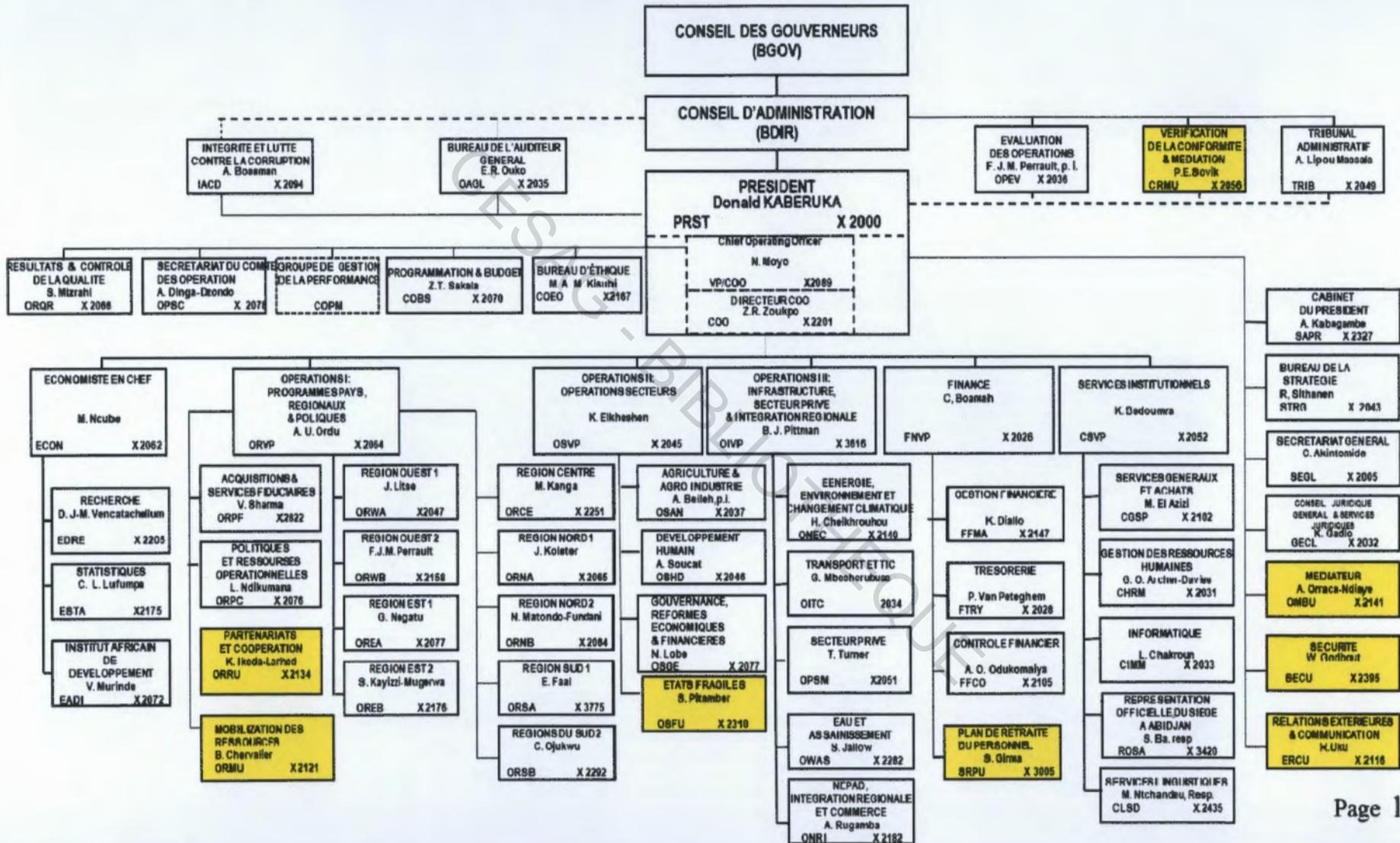
### Pays membres non régionaux (PMNR)

Allemagne	Finlande
Arabie saoudite	France
Argentine	Inde
Autriche	Italie
Belgique	Japon
Brésil	Koweït
Canada	Pays-Bas
Chine	Portugal
Corée	Norvège
Danemark	Royaume-Uni
États-unis	Suède
Espagne	Suisse

## Annexe 2 : liste des bureaux extérieurs de la BAD

Bureau		Autres pays couverts
1	Égypte	
2	Éthiopie	
3	Gabon	Guinée équatoriale
4	Nigeria	
5	Mozambique	Botswana, Lesotho Namibie, Afrique du Sud, Swaziland
6	Sénégal	Cap Vert, Gambie, Mauritanie
7	Tanzanie	
8	Ouganda	
9	Algérie	
10	RD Congo	Congo Brazzaville
11	Ghana	
12	Kenya	
13	Madagascar	
14	Mali	
15	Maroc	
16	Rwanda	
17	Angola	
18	Burkina Faso	
19	Cameroun	République Centre Africaine
20	Tchad	
21	Malawi	
22	Sierra Leone	
23	Zambie	
24	Soudan	
25	Tunisie	Le siège a été transféré à Tunis, sous forme d'une agence temporaire de relocalisation, du fait de l'insécurité née suite au conflit ivoirien

# Annexe 3 : Organigramme de la BAD au 5 Octobre 2011



## Annexe 4 : Questionnaire de l'étude

### Questionnaire

#### Identification du répondant

Dénomination et adresse de l'institution

Votre structure relève:

- Du Groupe 1       Du Groupe 2       Du Groupe 3

Personne à contacter et numéro de téléphone

### Questionnaire

#### Questions relatives à la conception des projets (Groupe 1, 2)

Généralement, qui prend l'initiative de l'identification d'un projet de développement? Quels sont les acteurs impliqués? Explicitiez en quelques lignes la procédure d'identification.

- Gouvernement       Bailleurs       Autre

Si 'autre', précisez :

Existe-il des données/études pertinentes préalables à l'identification des projets?

- Jamais       Rarement       Occasionnellement       Assez souvent       Très souvent

Selon vous, l'identification des projets s'insère-t-elle généralement dans le cadre d'un plan d'actions d'une politique sectorielle?

- Jamais       Rarement       Occasionnellement       Assez souvent       Très souvent

Seriez-vous d'accord avec l'idée qu'un projet n'est susceptible de produire des résultats tangibles que quand il est encadré dans le plan d'actions d'une politique sectorielle?

- Pas d'accord du tout       Plutôt pas d'accord       Plutôt d'accord       Tout à fait d'accord

## Questionnaire

Comment jugez-vous le niveau d'implication de la partie nationale (gouvernement) à la préparation du document d'évaluation des projets aux côtés des bailleurs de fonds?

Pas d'implication     Faible implication     Implication moyenne     Forte implication

Explicitez votre réponse

## Questionnaire

Quels sont les critères qui justifient le choix de l'encrage institutionnel (unité intégrée, cellule parallèle, agence autonome) de la cellule d'exécution des projets? Explicitez votre réponse selon les types de projet.

## Questionnaire

Justifiez votre réponse

De façon générale, pensez-vous qu'un projet est susceptible de mieux réussir quand il est mis en oeuvre...

- Par une unité intégrée       Par une cellule parallèle       Par une agence autonome       Peu importe l'encrage institutionnel

## Questionnaire

Explicitez votre réponse?

## Questionnaire

Autres commentaires et suggestions sur la conception des projets

## Questionnaire

Questions relatives au pilotage/mise en oeuvre des projets (Groupe 1, 2, 3)

A combien estimez-vous le délai moyen actuel de recrutement de l'équipe complète des projets?

- Moins de 6 mois     Entre 6 et 12 mois     Entre 12 et 18 mois     plus de 18 mois

Comment appréciez-vous le rôle des comités de pilotage des projets?

Seriez-vous d'avis qu'actuellement, les rémunérations et les avantages des membres du personnel des projets intégrés sont assez incitatives pour garantir une meilleure performance de l'équipe de projet?

- Pas d'accord du tout     Plutôt pas d'accord     Plutôt d'accord     Tout à fait d'accord

A votre avis, les unités de gestion des projets (peu importe l'encrage institutionnel) disposent-elles du personnel en nombre suffisant?

- Pas du tout       Plutôt non       Plutôt oui       Tout à fait

Explicitez votre réponse, en précisant éventuellement les profils nécessaires qui manquent aux équipes de projet :

- Spécialiste en passation des marchés       Auditeur interne       Assistant suivi-évaluation       juriste  
 Comptable       Caissier       Communicateur       autre

Si 'autre', précisez :

## Questionnaire

Selon vous, des contrats de performance sont-ils dûment signés avec tous les cadres de l'équipe des projets?

- Jamais       Rarement       Occasionnellement       Assez souvent       Très souvent

L'évaluation de la performance de tous les cadres de l'équipe de Projet est-elle faite à la fin de chaque exercice et communiquée aux bailleurs de fonds?

- Oui       Non       Nous n'en savons pas

Cette évaluation est (ou serait plus susceptible d'être) plus systématique quand le projet est géré...

- Par une unité intégrée       Par une cellule parallèle       Par une agence autonome       Systématique mais sans lien avec le type d'unité

Pensez-vous que pour favoriser le succès d'un projet intégré, le Coordonnateur devrait consacrer 100% de son temps à la gestion dudit projet?

- Pas du tout       Plutôt non       Cela dépend       Plutôt oui       Tout à fait

## Questionnaire

Si 'Cela dépend', explicitiez votre réponse :

Classez par ordre d'importance les facteurs de réussite d'un projet intégré:

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Existence d'un contrat de performances engageant l'équipe du projet | <input type="checkbox"/> Coordonnateur détaché 100% pour le projet             | <input type="checkbox"/> Motivation financière (primes de rendement...) |
| <input type="checkbox"/> Existence d'un personnel en nombre suffisant                        | <input type="checkbox"/> Possibilités de sanctions (résiliation de contrat...) | <input type="checkbox"/> Autres   |

## Questionnaire

Si autres, précisez:

Quel type d'encrage institutionnel permet-il, selon vous, de mieux prendre en compte les questions transversales suivantes:

	Unité intégrée	Cellule parallèle	Agence autonome	Aucun lien
Renforcement des capacités de l'administration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durabilité des acquis des projets, après leur achèvement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prise en charge des charges récurrentes des projets après leur achèvement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Questionnaire

## Questionnaire

Autres commentaires et suggestions sur le pilotage et la mise en oeuvre des projets

## Questionnaire

### Questions relatives aux marchés publics (Groupe 1, 2, 3)

Selon vous, les procédures nationales de passation des marchés publics sont-elles bien maîtrisées par les équipes de projet?

- Oui  Non

Procédures de la BAD

- Mauvais  Passable  Moyen  Bon  Excellent

L'utilisation des procédures nationales de passation des marchés est plus adaptée pour les projets...

- Intégrés  Gérés par une cellule parallèle  Gérés par une agence autonome  Tous les projets

Les délais de traitement et d'approbation des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO) et des dossiers d'évaluation des offres sont plus courts quand le projet est géré...

- Par une unité intégrée  Par une cellule parallèle  Par une agence autonome  Cela dépend des circonstances

## Questionnaire

Si 'Cela dépend des circonstances', précisez lesquelles :

Les projets disposent-ils de plans de passation des marchés à jour?

- Jamais       Rarement       Occasionnellement       Assez souvent       Très souvent

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Questionnaire

Décrivez, en quelques lignes, les problèmes ou difficultés que vous rencontrez dans la gestion du plan de passation des marchés, le cas échéant

## Questionnaire

Autres commentaires et suggestions sur les marchés publics

## Questionnaire

### Questions relatives à la gestion financière des projets (Groupe 1, 2, 3)

Le système national de gestion des finances publiques (engagement, ordonnancement, liquidation, mandatement, paiement...) est-il efficace?

- Pas du tout       Plutôt non       Plutôt oui       Tout à fait

Le système national de gestion des finances publiques permet-il au gouvernement de rendre compte de l'usage des fonds publics?

- Pas du tout       Plutôt non       Plutôt oui       Tout à fait

Au niveau des structures nationales suivantes, laquelle devrait selon vous être responsable du suivi des rapports d'audit des projets?

- Cour des comptes       Inspection Générale des Finances       Autorité supérieure du contrôle d'Etat       Comité de pilotage       Autres

## Questionnaire

Si 'Autres', précisez :

Les bailleurs de fonds exigent un audit externe des projets. Quel est votre avis sur son efficacité?

## Questionnaire

Autres commentaires et suggestions sur la gestion financière des projets

## Questionnaire

### Questions relatives au suivi-évaluation des projets (Groupe 1, 2, 3)

Les projets disposent-ils d'une situation de référence pour le suivi-évaluation?

- Jamais       Rarement       Occasionnellement       Assez souvent       Très souvent

Si 'Courant', à quelle période cette situation est-elle généralement établie?

- Avant le démarrage des projets       Au cours de la première année d'exécution des projets       Au delà de la première année d'exécution des projets

Les projets disposent-ils de spécialiste de suivi-évaluation (S&E) dont l'activité principale est consacrée au S&E ?

- Jamais       Rarement       Occasionnellement       Assez souvent       Très souvent

Si 'Courant', à quelle période du cycle du projet cette personne est-elle généralement recrutée?

- Au cours de la préparation des projets       Au démarrage des projets       Durant l'exécution des projets

Les projets disposent-ils d'une ligne budgétaire affectée à la fonction de suivi-évaluation?

- Jamais       Rarement       Occasionnellement       Assez souvent       Très souvent

## Questionnaire

Les cellules d'exécution des projets disposent-ils d'un système de suivi-évaluation informatisé de la mise en oeuvre des projets avec des indicateurs mesurables ?

- Jamais       Rarement       Occasionnellement       Assez souvent       Très souvent

Si 'Courant', les ministères ont-ils des bases de données informatisées alimentées par les données issues des systèmes informatisés des projets?

- Jamais       Rarement       Occasionnellement       Assez souvent       Très souvent

A quelle fréquence les rapports de suivi-évaluation des projets, s'ils existent, sont-ils produits?

- <= 3 mois       Entre 3 et 6 mois inclus       Entre 6 et 12 mois inclus       Au delà de 12 mois

Les rapports de suivi-évaluation des projets, s'ils existent, sont transmis...

- Au ministère de tutelle       Au gestionnaire de la base de données sectorielles       Aux bailleurs  
 Au rapporteur de revue sectorielle       Au comité de pilotage       Autres

## Questionnaire

A quelle fin les systèmes de suivi-évaluation des projets sert-il?

- |   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mise en oeuvre du programme de travail         | <input type="checkbox"/> Evaluation des performances du projet               | <input type="checkbox"/> Rapport annuel des activités | <input type="checkbox"/> Evaluation finale |
| <input type="checkbox"/> Mise en oeuvre du plan de passations de marché | <input type="checkbox"/> Tableau de bord pour la gestion interne des projets | <input type="checkbox"/> Evaluation à mi-parcours     | <input type="checkbox"/> Autres            |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Questionnaire

Autres commentaires et suggestions sur le suivi-évaluation des projets

Area for providing additional comments and suggestions on project monitoring and evaluation.

# Bibliographie et webographie

## Bibliographie

### Ouvrages généraux

- ✓ BHATTACHARYA Amar, MONTIEL J. PETER ET SHARMA Sunil, *Afrique Subsaharienne : comment attirer davantage de capitaux privés ?, finance et développement, FMI et Banque Mondiale, N°3 juin 1997*
- ✓ Burkina Faso, *Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable (SCADD), décembre 2010*

### Ouvrages spéciaux

- ✓ Ahmadou TRAORE, *Gestion et suivi des projets, codex CESAG, 2011*
- ✓ Banque Africaine de Développement, *Directives pour la revue de la performance du portefeuille pays, mai 2011*
- ✓ Banque Africaine de Développement, *Document d'orientation d'un rapport portant sur une revue annuelle de l'efficacité du développement, juin 2004*
- ✓ Banque Africaine de développement, *Evaluation des opérations d'appui aux reformes de la banque africaine de développement, 1999-2009, mars 2011*
- ✓ Banque Africaine de Développement, *Plan stratégique 2003-2007 et 2008-2012*
- ✓ Banque Africaine de Développement, *Evaluation of Policy Based Operations in the African Development Bank, 1999-2009, Country Case Study: Burkina Faso*
- ✓ Banque Africaine de Développement, *Note d'orientation opérationnelle : méthodologie pour le renforcement des systèmes nationaux de passation des marches, Août 2010*
- ✓ Banque Africaine de Développement, *Qualité de l'établissement des rapports sur les résultats des projets a la banque africaine de développement 2008-2009, Août 2011*

- ✓ Banque Africaine de Développement, *Revue annuelle sur l'efficacité du développement Édition 2011*
- ✓ Better Aid, *Une évaluation du Programme d'Action d'Accra du point de vue de la société civile, novembre 2009*
- ✓ FIDA, *Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation*
- ✓ OCDE, *Guide pour l'enquête 2011 de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, septembre 2010*
- ✓ UNFPA, *Trousse d'outils de l'administrateur de programme pour la planification, le suivi et l'évaluation, mai 2004*

### Mémoire

- ✓ Aissata Kane, *Revue des processus d'acquisition et de décaissement dans le cadre de la stratégie de décentralisation de la Banque Africaine de développement, CESAG, juillet 2005*

### Webographie

[www.afdb.org](http://www.afdb.org)

[www.aideffectiveness.org](http://www.aideffectiveness.org)

[www.blogs.worldbank.org](http://www.blogs.worldbank.org)

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

[www.undp.org](http://www.undp.org)

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

[www.isdb.org](http://www.isdb.org)