

**INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES
ET DES ORGANISATIONS
(ISGEO)**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN GESTION DE PROJETS
(DESS/GP)**

4ème Promotion / 2004-2005

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

**AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DES PROJETS
D'INFRASTRUCTURES EXECUTES AU MALI :
CAS DE L'AGETIER**



REALISE PAR :

TRAORE DIAGOURAGA Koura
DESS/GP 4

SOUS LA DIRECTION DE :

Ahmadou TRAORE
Directeur ISGEO-CESAG

Tiécoura COULIBALY
DG/AGETIER MALI

DEDICACES

Je dédicace ce présent mémoire :

- ♦ *A mon cher mari **Bakary TRAORE** dont le soutien moral et matériel ne m'a jamais fait défaut,*
- ♦ *In mémoriam mon père **Baba Nianzon DIAGOURAGA**,*
- ♦ *A ma mère,*
Pour l'amour et l'attention qu'ils ont su porter en moi,
- ♦ *A ma chère regrettée Tante Fatoumata KONTA qui ne seras plus là pour partager le fruit de l'arbre qu'elle s'est donné le temps d'entretenir,*
- ♦ *A mes enfants pour leur patience,*
- ♦ *A mes frères et sœurs pour leur soutien moral,*

REMERCIEMENTS

Je voudrais saisir l'opportunité que m'offre cette fin de formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) pour remercier très sincèrement:

- ◆ *mes très chers parents, frères, soeurs et autres affinités pour avoir fait de moi ce que je suis,*
- ◆ *mon mari pour avoir accepté cette formation et pour son attention,*
- ◆ *la Direction Nationale du génie Rural,*
- ◆ *la coopération technique belge du Mali et du SENEGAL pour leur appui financier sans lequel cette formation n'était pas évidente,*
- ◆ *la Direction et tout le corps professoral du CESAG,*
- ◆ *Messieurs Ahmadou TRAORE professeur au CESAG et TIECOURA Coulibaly Directeur de L'AGETIER Mali pour leur constante disponibilité et la qualité de la supervision de ce présent mémoire,*
- ◆ *Monsieur Mamadou Dougoutigui SANGARE et tout le personnel de l'agence pour leur franche collaboration et leur disponibilité,*
- ◆ *mes camarades de classe, collègues et amis,*
- ◆ *tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration et à la réussite de ce présent travail.*
- ◆ *Que tous trouvent ici l'expression de mes sincères remerciements.*

Liste des abréviations et acronymes

AGETIER	Agence d'Exécution des Travaux d'Infrastructures Ruraux
AGETIER	Association pour la Gestion des Travaux d'Infrastructures et d'Equipements Ruraux
AGETIPE	Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public pour l'Emploi
AO	Appel d'Offres
APCAM	Assemblée Permanente des Chambres d'Agricultures du Mali
BE	Bureau d'Etudes
CAFO	Coordination des Associations et Organisations Féminines
CCA-ONG	Comité de Coordination des Actions- Organisations Non Gouvernementales oeuvrant au Mali
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFA	Communauté Financière d'Afrique
CMDT	Compagnie Malienne de Développement des Textiles
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
MO	Maîtrise d'Ouvrage
MOD	Maîtrise d'Ouvrage Délégué
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OED	Département d'Evaluation des Opérations
OHVN	Office de la Haute Vallée du Niger
OMVS	Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal
ONU	Organisation des Nations Unies
ON	Office du Niger
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PME/PMI	Petites et Moyennes Entreprises/ Petites et Moyennes Industries.
PNIR	Programme National d'Infrastructures Rurales
SECO-ONG	Secrétariat de Concertation des ONG nationales

USAID United State Agency for International Development
VIH/SIDA Virus Immunodéficience Humaine / Syndrome Immunodéficience
 Acquise

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

v

1.2.2.3 Traitement et analyse des données.....	37
Chapitre 2 cadre contextuel de l'étude.....	38
2.1 Les membres fondateurs de l'association.....	38
2.2 Pourquoi l'AGETIER ?.....	38
2.3 Qu'est-ce que l'AGETIER ?.....	39
2.4 Mission de l'AGETIER.....	39
2.5 Mécanisme d'intervention	40
2.6 Domaine d'activité.....	40
2.7 Les bénéficiaires.....	41
2.8 Zone d'intervention.....	41
2.9 Organigramme de l'AGETIER.....	41
2.10 Plan de charge.....	41
Deuxième partie : Présentation, analyse des résultats et recommandations.....	44
Chapitre I Présentation et évaluation de la performance.....	45
1.1. Dépouillement.....	45
1.2. Les résultats de la variable expliquée.....	47
1.3. Les résultats des variables explicatives.....	52
1.4. Détermination de la performance	55
1.4.1. Détermination par rapport à la variable expliquée.....	55
1.4.2. Détermination par rapport aux variables explicatives.....	55
1.5 Les forces et faiblesses de l'AGETIER.....	56
1.5.1 Forces et faiblesses de la performance.....	56
1.5.2 Forces et faiblesses du système de gestion	56
Chapitre II Recommandations et proposition de solutions	59
2.1 La planification.....	59
2.2 L'organisation.....	59
2.3 La direction.....	60
2.4 Le contrôle.....	60
Conclusion.....	61
Bibliographie.....	63
Annexes.....	65

Liste des tableaux

Tableau 1 : Dimension, variables et poids de la variable expliquée	34
Tableau 2 : Dimension, variables et poids des variables explicatives.....	35
Tableau 3 : Présentation des cibles enquêtées et leur effectif.....	37
Tableau 4 : Principaux bailleurs de fonds de l'AGETIER.....	43
Tableau 5 : Dépouillement de l'enquête.....	46
Tableau 6 : Résultats de la variable expliquée.....	47
Tableau 7 : Résultats des variables explicatives.....	52
Tableau 8 : Forces et faiblesses de la performance.....	56
Tableau 9 : Forces et faiblesses du système de gestion.....	56

Liste des figures

Figure 1 : Présentation du modèle de l'étude.....	29
Figure 2 : Répartition du plan de charge par maître d'ouvrage.....	42
Figure 3 : Répartition de la contribution des indicateurs de performance.....	51
Figure 4 : Répartition de la contribution des indicateurs PODC à la performance du système de gestion	54

INTRODUCTION

Au cours de la décennie 1980, face au cycle infernal de l'endettement, les prêteurs internationaux refusent d'alimenter le flux de capitaux vers les pays endettés. Cette situation a entraîné des déséquilibres macroéconomiques au sein de l'ensemble des pays endettés et ceux de l'Afrique au sud du Sahara en particulier. Cet état de fait a entraîné un appauvrissement accentué de ces pays. Le chômage et la pauvreté s'étendent désormais jusque dans les centres urbains où l'accès aux services sociaux reste un problème majeur. Les plans d'ajustement structurels (PAS) imposés par les institutions de Bretton Woods ont fini par montrer leurs limites déstructurantes. Le social a été le parent pauvre des PAS. Les Etats se sont désengagés et le développement sans finalité humaine et sociale se meurt à l'autel de l'économisme. La dévaluation du franc CFA de janvier 1994 apporte son coup de semonce. La relance devient une illusion dans un contexte de mondialisation qui consacre l'hégémonie du néolibéralisme et l'Afrique de l'Ouest n'en finit pas d'être confrontée à des convulsions qui remettent en cause les déséquilibres les plus solides, y compris ceux des ménages éprouvés, cellules de base de la société, qui voient leurs revenus chuter, leurs équilibres internes rompus, leurs capacités s'amenuiser et leurs perspectives plus critiques.

Face à l'envergure du problème, il fallait réagir avec force. L'Afrique prend le problème en main, à l'échelle des pays, des régions et des communautés. Ces dernières années, des progrès ont été accomplis en matière de croissance économique et de gouvernance, mais il en faudra plus avant d'enrayer la spirale de la pauvreté. Pour y parvenir le gouvernement de la République du Mali a exprimé sa volonté de faire de la lutte contre la pauvreté la priorité des priorités de développement. Cette volonté répond à une double exigence : d'une part, rendre les actions de développement plus efficaces aux profits des pauvres ; et d'autre part, définir de nouvelles politiques, de nouveaux instruments et enfin prendre des mesures appropriées à court et moyen termes permettant au gouvernement

d'utiliser rationnellement et efficacement les ressources internes et externes. L'opérationnalisation de cette politique a donné naissance en 1999 à l'AGETIER (Agence d'Exécution des Travaux d'Infrastructures Ruraux).

Mais en se référant au taux d'échec très élevé des projets et initiatives de développement qui avoisine les 73% en Afrique¹ et non moins important au Mali, il s'avère impérieux de s'intéresser à l'amélioration de l'atteinte des objectifs assignés aux projets. A cet effet, des études orientées vers l'affermissement de la performance des nouvelles initiatives de développement telle celle de l'AGETIER, viennent à point nommé afin d'échapper au triste dessein d'échec devenu un leitmotiv. Le présent mémoire de fin de formation s'inscrit dans cette perspective.

¹ Christian BROUILLARC dans : 60 ans après Bretton Woods- Quand la Banque Mondiale s'amuse.

PRESENTATION DE L'ETUDE

PROBLEMATIQUE

L'Etat du Mali a souscrit à la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement adoptés par la communauté internationale à l'occasion des conférences et sommets mondiaux organisés par l'ONU dans les années 90. Ils concernent les différentes dimensions de la pauvreté et ses effets sur le niveau de vie des populations. Les objectifs sont au nombre de sept (7) :

- Réduire de moitié entre 2002 et 2015, les proportions de la population qui vit dans l'extrême pauvreté par la mise en œuvre de politiques économiques favorables à une croissance, forte, durable et redistributive ;
- Scolariser tous les enfants dans l'enseignement primaire d'ici l'an 2015, tout en améliorant la qualité des apprentissages, en augmentant considérablement les ressources destinées aux constructions scolaires, au recrutement et à la formation des maîtres ainsi qu'aux matériels pédagogiques ;
- Progresser vers l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, éliminer les disparités entre les sexes dans l'enseignement primaire et secondaire d'ici l'an 2009, en mettant l'accent sur la scolarisation et l'alphabétisation des filles et des femmes, afin d'élargir leurs opportunités en matière de mariage, de maternité, de travail, etc. ;
- Réduire des deux tiers les taux de mortalité infantile et juvénile d'ici l'an 2015 en affectant davantage de ressources aux services sociaux de base, à l'éducation des parents, à l'amélioration de la nutrition, en particulier pour les couches les plus démunies ;
- Réduire des trois quarts les taux de mortalité liée à la maternité d'ici l'an 2015 ;
- Mettre les services de santé en matière de reproduction à la disposition de tous ceux qui en ont besoin d'ici à 2015 en développant les connaissances

relatives à l'utilisation des méthodes contraceptives, à la prévention et au traitement des maladies sexuellement transmissibles, y compris le VIH/Sida, en favorisant la disponibilité de services de santé de qualité et peu onéreux ;

- Appliquer la stratégie nationale de développement de l'environnement d'ici à 2015, de manière à réparer les dommages causés aux ressources environnementales, réduire l'impact de la pollution sur le niveau de vie des pauvres, accroître leur productivité et favoriser le développement durable.

Mais malgré les performances macro-économiques réalisées ces dernières années, 69 % de la population malienne vit dans la pauvreté, notamment en milieu rural avec une incidence de 76 % contre 36 % en milieu urbain. Environ 46 % de cette population n'ont pas accès à l'eau potable.²

Face à cette situation, le Gouvernement du Mali a mis en œuvre de nouvelles stratégies en matière d'irrigation, d'eau et d'assainissement et de transport en milieu rural afin d'améliorer les conditions de vie des populations rurales. Ces stratégies qui définissent essentiellement les responsabilités, et attributions en matière de gestion des infrastructures rurales dans le cadre du processus de décentralisation en cours, ainsi que les modes de financement et d'exécution des investissements, et de l'entretien seront désormais le cadre futur de mise en œuvre de toutes les actions de développement de ces sous secteurs. La réalisation de ces différentes stratégies a nécessité la mise en œuvre d'importants programmes.

L'Etat Malien en collaboration avec ses partenaires au développement sur la base du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté élaboré en mai 2002, a initié un important programme sectoriel dénommé «Programme National d'études et de réalisations d'Infrastructures Rurales » (PNIR). Programme axé sur la mise en place des infrastructures sociales de base et le développement communautaire.

² Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté au Mali du 29 MAI 2002 par le Gouvernement du Mali

Son objectif global est l'amélioration des revenus et des conditions de vie des populations de façon durable et équitable (zone géographique et genre) en assurant la sécurité alimentaire, l'amélioration de la productivité et la protection de l'environnement qui se conçoivent dans le cadre d'une gestion durable des ressources naturelles, et l'accès à l'eau potable. Pour ce faire, le projet vise à répondre aux contraintes physiques assurant la maîtrise de l'eau¹ (pour une moindre dépendance aux aléas climatiques), le désenclavement des zones rurales, l'approvisionnement en eau, et l'association des bénéficiaires à l'effort de financement des investissements publics favorisant l'épanouissement du secteur privé.

Les principaux objectifs globaux en terme de pauvreté et d'indicateurs sociaux sont : une baisse de l'incidence et de la profondeur de la pauvreté monétaire avec une réduction des inégalités entre régions, entre milieu rural et milieu urbain, une baisse des taux de mortalité infantile et maternelle, une augmentation des taux de scolarisation et d'alphabétisation avec une réduction des inégalités entre garçons et filles.

En accord avec ses partenaires au développement, le Gouvernement a décidé de déléguer la maîtrise d'ouvrage de certaines composantes du PNIR à une structure de gestion de contrats dénommée AGETIER, créée le 20 août 1999 sous forme d'association.

De sa création à nos jours, de nombreux projets d'infrastructure ont été réalisés sous la responsabilité de l'AGETIER au profit des collectivités. Mais force est de constater qu'elle reste aujourd'hui confrontée à des difficultés liées au manque d'expériences des bureaux d'études, au retard de la mise à disposition des fonds par certains maîtres d'œuvre, à la faible couverture des besoins des bénéficiaires, à la qualification des entreprises d'exécution et à la supervision des travaux. Toute chose pouvant entraver la bonne exécution et la qualité des travaux et par conséquent la performance de l'agence.

De cet état de fait, il s'avère impérieux d'évaluer les prestations de l'agence afin de d'apprécier sa performance, et faire au besoin des propositions pour de nouvelles orientations afin de corriger les imperfections et apporter des ouvertures pour une amélioration.

C'est pour contribuer à l'effectivité de cette préoccupation que nous nous sommes intéressés à l'amélioration de la performance des projets d'infrastructures exécutés par l'AGETIER – MALI.

Objet de l'étude

La présente étude porte sur une analyse de la performance des projets d'infrastructures exécutés au Mali par l'AGETIER.

Objectifs de l'étude

L'objectif global de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la performance des projets d'infrastructures exécutés par l'AGETIER.

Spécifiquement cette étude a pour objectifs :

- ✓ Décrire le système de gestion existant ;
- ✓ D'identifier les forces et les faiblesses ;
- ✓ D'analyser les principales contraintes rencontrées dans l'exécution des projets.
- ✓ De faire des recommandations en vue d'une amélioration de la performance.

Intérêt de l'étude

- ✓ Pour les **partenaires au développement**, cette étude servira de guide d'évaluation de la performance des projets ou programmes gérés par les agences.
- ✓ Pour L'**AGETIER**, cette étude permettra à l'agence d'extirper ses lacunes et ses forces afin d'améliorer la performance de ses projets suivis et exécutés. Elle constituera à coup sûr un outil d'auto-évaluation.

- ✓ Pour le **CESAG**, cette étude viendra compléter les données en matière de performance des projets.
- ✓ Pour **nous stagiaires**, Cette étude nous permet de mettre en pratique les connaissances théoriques et de vivre les réalités des projets. Mieux, elle nous permettra de maîtriser l'environnement des projets.

Délimitation du champ de l'étude

Cette étude traitera particulièrement de l'amélioration de la gestion des projets d'infrastructures dont la maîtrise d'ouvrage déléguée est confiée à l'AGETIER MALI.

Démarche de l'étude

La méthodologie suivante sera adoptée :

- ◆ La revue documentaire afin de cerner tous les contours de la performance en matière de gestion des projets ;
- ◆ La conception d'un modèle théorique d'analyse de la performance des projets ;
- ◆ La revue du contexte de l'étude axée sur la présentation de l'AGETIER,
- ◆ L'élaboration d'un questionnaire pour la collecte des informations nécessaires,
- ◆ L'enquête proprement dite sur le terrain qui consiste à une entrevue avec la population cible,
- ◆ L'interprétation et l'analyse des informations collectées,
- ◆ La formulation des recommandations et propositions des pistes de recherches futures.

Plan de l'étude

Cette étude comporte deux grandes parties à savoir :

- ✓ Le cadre théorique et contextuel de l'étude qui regroupe deux chapitres :

- ◆ Le premier chapitre traite du cadre théorique qui comprend : la revue de la littérature pour clarifier les concepts clés utilisés dans la rédaction de l'étude et le choix du modèle d'analyse qui traite du choix des variables et de la méthodologie adoptée.
- ◆ Le deuxième sera consacré au contexte de l'étude qui porte sur une présentation générale de l'AGETIER,
- ✓ La présentation, l'analyse des résultats et les recommandations. Cette partie porte sur l'exposé des résultats de l'enquête, l'interprétation des résultats et la formulation des recommandations destinées à améliorer la performance.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL DE L'ETUDE

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

1.1 Généralités sur les concepts

1.1.1 Le concept PROJET

1.1.1.1 Définition

La norme ISO 10006 définit un projet comme étant « *un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources* »³.

Pour la Banque Mondiale (La passation des marchés de travaux) un projet est « *un ensemble cohérent d'investissements, des mesures politiques, institutionnelles ou autres, conçues pour atteindre un objectif de développement (ou un groupe d'objectifs) selon un calendrier défini* »⁴.

Ahmadou TRAORE définit le projet comme étant « *un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limitées* »⁵

D'une manière générale toutes les définitions font ressortir les trois aspects suivants :

- ❖ Un ou des objectifs à atteindre ;
- ❖ Une durée de vie limitée ;
- ❖ Des ressources limitées ;

1.1.1.2 La typologie des projets

La classification des projets suit un certain nombre de critères dont :

3 AFNOR, Revue des normes ISO

4 BANQUE MONDIALE, Directive sur la passation des marchés de travaux., 1999.

5 Ahmadou TRAORE, Cours de conception et Gestion des projets, CODEX 2004-2005

✚ Le critère de la taille

Selon ce critère, nous distinguons :

Les micro- projets : les macro projets, les méga projets et les micro- réalisations.

Les micro- projets : sont des projets dont les coûts d'investissement sont peu élevés et sont pour la plupart des créations d'entreprises (PME/PMI)

Les macro projets : ce sont des projets de grande envergure, ayant une incidence sur les agrégats macroéconomiques du pays.

Les micro-réalisations : elles constituent des projets dont l'initiative provient de la base avec un important investissement humain. Elles se caractérisent par une participation active des bénéficiaires à la réalisation.

Les méga- projets : ce sont des projets de grande envergure s'étendant sur plusieurs pays, voire plusieurs zones géographiques d'un continent ou du monde, avec incidence sur les agrégats macro-économiques des dites zones. C'est par exemple le cas du NEPAD, de l'OMVS et du PNIR.

✚ Le critère de la finalité

Ce critère permet de distinguer deux types de projets :

- Les projets productifs, dont les outputs sont destinés à la commercialisation et poursuivant un but lucratif ;
- Les projets non directement productifs, dont la production n'est pas destinée à la commercialisation et dont la durée s'étend plus au moins sur le long terme. C'est par exemple le cas des projets d'éducation, d'infrastructures, de santé. Les projets d'infrastructures du PNIR s'inscrivent dans cette catégorie de projets.

✚ Le critère d'articulation

En tenant compte du critère d'articulation, on distingue également deux types de projets :

- Les **projets techniquement compatibles**, qui sont des projets réalisés simultanément. On y rencontre les projets compatibles dépendants et les projets compatibles indépendants. Les projets compatibles dépendants sont des grappes de projets, ou des projets devant être réalisés simultanément. Les projets compatibles indépendants ou projets en portefeuille sont des projets pouvant être exécutés simultanément ou non.

Dans le cas du PNIR, les projets exécutés appartiennent à la catégorie des projets

techniquement compatibles indépendants.

- Les **projets techniquement incompatibles** : ce sont des projets mutuellement exclusifs. La réalisation de l'un exclue celle de l'autre ou des autres.

1.1.1.3 Cycle de vie des projets financés par la Banque Mondiale

Les projets financés par la Banque Mondiale sont identifiés, mis en oeuvre et évalués selon un cycle de projet bien défini. On distingue les six différentes phases suivantes :

➤ Identification

Elle commence par le diagnostic du milieu d'implantation du projet. Cette identification inclut la collecte et l'analyse des données et la construction de l'arbre des problèmes qui fera ressortir les difficultés à résoudre, en même temps que leurs causes. Les pays emprunteurs sont entièrement responsables de la conception, de la préparation et de l'exécution d'un projet, mais la Banque Mondiale participe très largement à chacune de ces phases. Elle étudie avec les autorités, l'économie du pays et les besoins et priorités des secteurs pour lesquels on envisage un financement. Les projets une fois identifiés, sont inclus dans le programme de prêt du pays qui s'étale sur plusieurs années et sont insérés dans la base de financement de la banque.

➤ **Préparation**

La préparation ou l'élaboration comporte plusieurs volets. Il faut s'assurer que le projet retenu est compatible avec les objectifs et choisit les actions pour répondre aux besoins des populations et aux problèmes identifiés. Toutes les propositions techniques sont élaborées et contrôlées pour voir si elles sont réalisables, et constituent la solution optimale au but recherché.

La viabilité administrative et la faisabilité économique doivent faire l'objet d'études détaillées. Cette étape commence après accord sur les objectifs du projet et inclusion dans le programme de prêt. Elle est souvent longue et complexe. Il s'agit de transformer une idée en proposition concrète.

➤ **Evaluation ex-ante**

Cette phase dépend de la qualité du travail effectué dans les deux premières étapes. C'est ici que l'analyste (et plus tard le décideur) devra poser un jugement nécessairement qualitatif sur les objectifs visés et la viabilité même du projet. On reprendra alors les mêmes éléments que dans la phase préparation. Il s'agira donc en fonction de divers critères que l'on établira de porter un jugement sur chaque élément, de faire une analyse de risque pour ce qui est de cet élément, et de poser un jugement global sur le projet.

➤ **Négociation et présentation au conseil d'administration**

Le rapport, une fois approuvé par la Direction de la Banque, est alors finalisé. L'emprunteur est à cet effet invité pour des négociations officielles, au cours desquelles les deux parties délibèrent sur les conditions nécessaires au succès du projet, et doivent parvenir à un accord. Après les négociations, le rapport d'évaluation est modifié suivant les accords conclus. Ce rapport est soumis au conseil d'Administration de la Banque et à l'Emprunteur, ainsi que l'accord de crédit, les éventuels accords de garantie, le rapport du président de la Banque. Le document final devient une obligation légale pour les deux parties.

➤ **Réalisation et supervision**

Une fois le prêt approuvé, s'en suit la mise en œuvre sous la responsabilité totale de l'Emprunteur. La Banque a un rôle de contrôle, exercé par des missions de supervision. Elle permet d'identifier et de résoudre les problèmes au fur et à mesure de leur apparition, tout en veillant à ce que les fonds du prêt soient utilisés uniquement pour atteindre les objectifs du projet. Cette phase faisant objet de notre étude sera développée plus détaillée dans la suite de l'étude.

➤ **Evaluation finale ou terminale**

Elle se réalise à la dernière phase du projet. A ce niveau, le bailleur de fonds, le pays partenaires et parfois les bénéficiaires évaluent le projet pour dresser le bilan des réalisations et tirer les leçons de l'expérience. Les conclusions de l'évaluation servent à améliorer les conceptions des projets ou programme à venir.

➤ **Evaluation rétrospective**

L'évaluation rétrospective ou d'impact a pour objectif d'identifier systématiquement les effets positifs ou négatifs, voulus ou non d'une activité de développement donnée, par exemple un programme ou un projet, sur les groupes cibles, et l'environnement. Elle se produit deux, trois ou cinq ans après le projet. L'évaluation d'impact aide à mieux comprendre la mesure dans laquelle les activités atteignent les pauvres et l'ampleur de leurs effets sur le bien-être de la population

1.1.1.4 La phase de réalisation des projets d'infrastructures

La phase de réalisation implique la gestion ou la conduite des projets. La gestion de projet est l'art de diriger et de coordonner, négocier, organiser, communiquer, motiver, et contrôler les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion moderne et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés.

Elle fait appel au management, et recouvre l'ensemble des tâches qui permettent de conduire une opération quelconque à bonne fin. Le management est axé sur la

planification, l'organisation, le suivi de la progression et la maîtrise de tous les aspects du projet dans un processus continu, dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

✚ Planification

La planification consiste à :

- établir une référence pour le projet, tant en ce qui concerne son contenu que les processus à suivre pour le réaliser et les moyens à mettre en œuvre (c'est à- dire, l'ouvrage d'une part et l'œuvre d'autre part), référence qui sera réalisée pour contrôler le projet :
- définir et mettre en place les systèmes d'information et les outils correspondants nécessaires pour partager l'information entre divers intervenants et faciliter le contrôle de l'avancement du projet.

On distingue deux types de planification : la planification stratégique et la planification opérationnelle.

La planification stratégique concerne la détermination des objectifs généraux et engage l'entreprise à long terme.

La planification opérationnelle ou "tactique" définit l'affectation des ressources pour chacune des fonctions, à partir des stratégies et des politiques : les plans à moyen et court termes tels que budgets (d'investissement, de fonctionnement) et découpage dans le temps.

Le cadre logique est un outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Il impose au concepteur du projet d'identifier les objectifs spécifiques du projet, de quantifier les résultats attendus pour chacun de ces objectifs, de lister les activités nécessaires pour y parvenir, et enfin de proposer les indicateurs de réalisation des dites activités ainsi que les indicateurs d'impact concernant les résultats attendus. Le cadre logique doit également lister les hypothèses sur lesquelles reposent la bonne marche du projet, en particulier celles aux facteurs dits « externes ».

✚ Organisation

L'organisation permet de définir comment atteindre les objectifs c'est-à-dire bâtir la stratégie de mise en œuvre.

La fonction d'organisation consiste à mettre en place une structure organisationnelle et un système de coordination des ressources et des activités pour réaliser les objectifs de l'organisation. Pour y parvenir, une division des tâches et un regroupement de certaines activités pour former des unités ou département est nécessaire. On distingue traditionnellement trois grandes formes structurelles de projet. :

- La structure fonctionnelle,
- La structure par projet,
- La structure matricielle.

➤ La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle est un système d'organisation du projet dans lequel il n'y a pas à proprement parler de structure spécifique de projet. Les personnes appelées à travailler sur le projet restent rattachées là où elles sont, à leur hiérarchie normale, de laquelle ils continuent de recevoir leurs consignes de travail. On se contente au mieux, de désigner un chef de projet, pris lui aussi dans la structure permanente. Ce chef de projet, lorsqu'il a un travail à faire exécuter par le spécialiste d'un service, est évidemment obligé de s'adresser à lui par voie hiérarchique.

➤ La structure par projet

Le projet est techniquement mené par une équipe dédiée, organisée «en commando», qui ne répond qu'au chef de projet qui jouit alors d'une large autonomie. Chaque projet dispose de ses ressources et compétences propres pour la durée du contrat. Le chef de projet est dans une position de management de type hiérarchique.

➤ La structure matricielle

La structure dite transversale ou croisée prend en compte la hiérarchie. Les

spécialistes affectés au projet sont toujours liés à leur chef de spécialité. Ce rattachement n'entrave en rien la formation d'une équipe véritable pilotée par un chef de projet.

✦ Direction

C'est l'ensemble des tâches directement liées au commandement : définition de la stratégie et des objectifs généraux et intermédiaires du projet, prise de décision et arbitrage, négociations internes et externes, animation, motivation des intervenants, contrôle du bon fonctionnement des procédures mises en place, coordination des activités principales, optimisation globale des ressources, etc. Ces tâches sont de la responsabilité personnelle du chef de projet.

✦ Contrôle

Le contrôle est la fonction essentielle et fondamentale du gestionnaire. Il vise à maintenir la structure dans l'alignement des décisions prises aux étapes précédentes. Le contrôle permet de s'assurer que les écarts entre les prévisions et les réalisations ne dépassent pas les limites. Pour y parvenir, il faut :

- ◆ choisir des normes de contrôle qui indiquent les plages admissibles de performance
- ◆ recueillir des informations sur la performance effective de l'organisation et de les rapprocher des normes

1.1.2 Le concept : PERFORMANCE

1.1.2.1 Définitions de la performance

Selon le **FIDA** : « *La performance est la mesure dans laquelle un projet ou un partenaire au développement applique les normes de mise en œuvre et obtient des résultats conformes aux objectifs fixés avec les moyens qui lui ont été alloués.* »⁶

⁶ FIDA, Glossaire sur la gestion des projets

Selon **Pierre Voyer**, la performance peut être la réponse au besoin en terme de qualité, de coût et de temps. Elle peut être une juxtaposition de l'efficacité, de l'efficience, du bien-fondé des organisations.⁷

1.1.2.2 Les critères d'évaluation de la performance

✚ Pertinence

La pertinence concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. C'est l'un des objectifs d'un projet correspondant aux priorités des groupes cible et aux politiques de l'emprunteur et du bailleur de fonds.⁸

✚ Efficience

C'est la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertises, temps, etc.) sont converties en résultats de façon optimale.

✚ Efficacité (succès, réussite)

Elle vérifie dans quelle mesure les objectifs et les résultats d'un projet ont été atteints, dans une période donnée, auprès de la population cible. Elle fait référence à un des mécanismes de base de l'évaluation : l'analyse des écarts entre le projet planifié et le projet réalisé.

✚ Impact

L'impact est la situation issue de l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action de développement.

✚ Viabilité

Elle permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer après que les financements externes auront pris fin.

⁷ Pierre VOYER « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance »

⁸ Glossaire OCDE sur la gestion des projets.

1.1.2.3 Les modèles d'analyse de la performance

La revue de la littérature nous révèle qu'il existe plusieurs modèles et approches de dimensions pouvant déterminer la performance d'un projet ou plus généralement d'une organisation. Nous en présentons quelques uns.

✦ Le modèle Norton & Kaplan

Pour ces auteurs, la performance dépend de quatre facteurs et chacun à son niveau regroupe des variables spécifiques

- **La perspective financière** qui regroupe :
 - l'accroissement du chiffre d'affaire,
 - l'amélioration de la productivité et la réduction des coûts,
 - une meilleure utilisation de l'actif et la gestion du risque.
- **La perspective client (satisfaction du client)** qui comprend :
 - les attributs de réalisations : fonctionnelle, qualité et coût,
 - la relation avec les clients : déroulement de l'achat, qualité de l'accueil,
 - l'image de marque à travers les indicateurs de réactivité, de qualité et le prix.
- **Le processus interne** qui comprend :
 - les coûts du processus,
 - la qualité du processus,
 - les délais (efficacité du cycle de production).
- **L'Apprentissage et la croissance** qui englobent :
 - la réorientation des compétences,
 - les capacités du système et l'alignement des objectifs industriels à ceux de l'entreprise,
 - le développement des ressources humaines qui se mesure par la satisfaction, la productivité et la fidélité.

Ce modèle se rapproche des entreprises industrielles et de service. Il s'identifie aux projets productifs, contrairement aux projets de développement qui mettent l'accent sur le social et l'économique.

✚ Le modèle de la Banque Mondiale

L'approche de la Banque Mondiale est axée sur la méthode d'évaluation par objectifs et regroupe cinq critères :

- Les résultats dont :
 - la viabilité des objectifs de l'intervention en fonction des besoins et priorités industrielles du pays,
 - l'efficacité, C'est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.
 - la productivité, c'est-à-dire la vérification que les dits objectifs ont été ou vont être atteints.
- La durabilité qui expose la probabilité que les effets positifs du projet pourront perdurer après les aides,
- L'impact sur le développement institutionnel : c'est la mesure de l'incidence du projet sur la capacité d'un pays ou d'une région d'utiliser ses ressources humaines, financières, matérielles et naturelles de façon plus efficace, plus équitable et plus durable. Il évalue les résultats obtenus par chaque projet dans l'accomplissement de cette tâche,
- La performance de la Banque : elle enregistre les dispositions prises par la Banque afin de garantir au départ la qualité du projet et d'appuyer son exécution grâce à une supervision adéquate,
- La performance du pays emprunteur : c'est l'analyse de l'appropriation du projet par le pays emprunteur. Elle examine les dispositions prises par ce dernier pour assurer la qualité de la préparation et de l'exécution puis remplir

les engagements contractuels en vue de l'accomplissement des objectifs de développement et de durabilité.

Ce modèle d'analyse très adapté aux évaluations ex-post, présente la particularité de se focaliser sur la performance de la Banque et celle des pays emprunteurs et non sur la performance des projets ou structures qui gèrent ces projets et la participation des bénéficiaires.

✦ Le modèle systémique

Il se rapproche du courant de la théorie des organisations. Il implique l'interdépendance de l'organisation avec son environnement et ses sous-systèmes.

Selon ce modèle, la performance est fonction :

- des partenaires qui sont les parties prenantes du projet,
- des ressources humaines, matérielles, et les conditions structurelles,
- des résultats de production physique des activités du projet,
- de l'impact sur les bénéficiaires et l'environnement c'est-à-dire les changements qu'a produit le projet sur les conditions de vie des bénéficiaires,
- de l'environnement ou le contexte, les possibilités d'intervention et les facteurs externes.

1.1.2.4 Les indicateurs d'évaluation de la performance

les indicateurs nous permettant de déterminer la performance sont:

- ◆ **Qualité** : aptitude d'un produit, d'un ouvrage ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs
- ◆ **Coût** : valeur de revient d'une tâche, exprimée en monnaie de compte dans une base économique définie. Le coût est l'expression d'une charge en unité monétaire.
- ◆ **Délai** : différence de temps existant entre deux dates, que ce temps ait ou non un contenu, c'est-à-dire qu'il ait des activités pendant ce temps ou non.

- ◆ **Quantité** : Différence entre le nombre d'ouvrage prévu et le nombre exécuté sur une période donnée. Toutefois, cette variable ne sera pas prise en compte dans notre étude compte tenu de la dispersion géographique des activités de l'AGETIER.

Ces indicateurs constituent des critères universels d'appréciation de la performance. Dans la présente étude, nous adjoindrons d'autres indicateurs à savoir : la durabilité, le renforcement des capacités, la création d'emplois et la satisfaction des bénéficiaires. Ceci nous permettra de juger de la viabilité des projets d'infrastructures au Mali.

- ◆ **Durabilité** : Elle est fonction du partenariat entre l'Agence et les collectivités en terme d'implication de ces dernières, puis de la maintenance et de l'entretien des ouvrages réalisés.
- ◆ **Renforcement des capacités** : Il implique la formation des bénéficiaires en technologies appropriées et la capacité de gestion des ouvrages par les communautés.
- ◆ **Création d'emplois** : Elle est fonction du nombre d'homme ayant travaillé sur une période donnée et du montant de salaire distribué. La création d'emplois s'inscrit dans l'approche de l'utilisation de la haute intensité de mains d'œuvre.
- ◆ **Satisfaction des bénéficiaires** : Elle s'appuie sur le mode d'exécution et la solution aux besoins exprimés.

1.1.2 Autres concepts

Compte tenu du caractère technique de certains concepts utilisés dans l'étude, nous avons jugé nécessaire de les définir afin de faciliter la compréhension du travail.

- ◆ **Le système de gestion** se définit comme un ensemble de parties reliées entre elles pour l'accomplissement d'une fin spécifique. La théorie des systèmes vise au moyen de modèles abstraits à structurer les phénomènes complexes, à

en étudier les composantes de même que les relations suivant une vision globale.

✚ **Les sous-systèmes** constituent les composantes du système et qui, sont synergiquement intégrées entre elles.

✚ **Maîtrise :**

Elle a une double connotation, à la fois connaissance d'une discipline (couvrant tout ou partie du projet) et mise en œuvre des moyens d'agir sur les paramètres à maîtriser, pour atteindre des objectifs souhaités (dans la mesure du possible)

✚ **Chef de projet**

Le Dictionnaire de Management de projet définit le chef de projet comme : une « personne physique chargée, dans le cadre d'une mission définie, d'assumer la maîtrise du projet, c'est à dire de veiller à sa bonne réalisation dans les objectifs de techniques, de coût et de délai »

«Le chef de projet est responsable du management de projet vis-à-vis de sa hiérarchie et de la direction de l'entreprise. Il a reçu délégation (qui devrait toujours être formalisée par une lettre de mission) de la part de la direction de l'entreprise, de mener à bien le projet dans un cadre précis. C'est lui seul qui bâtit sa propre stratégie et pilote son projet vers l'objectif à atteindre» *Michel Joly et Jean-Louis G. Muller.*

✚ **La Maîtrise d'Ouvrage :**

La maîtrise d'ouvrage se réfère à l'ensemble des attributions et prérogatives que le droit reconnaît aux personnes morales pour le compte desquelles des prestations de

services sont données. Ces personnes morales sont désignées sous le vocable ‘‘Maître d’Ouvrage’’.⁹

✚ **La Maîtrise d’Ouvrage Déléguée :**

Dans le cadre de sa mission, le Maître de l’ouvrage peut confier à une personne morale de droit public ou à une personne morale de droit privé, appelée ‘‘maître d’ouvrage délégué’’,

une partie de ses prérogatives pour la réalisation d’ouvrages ou la fourniture de prestations.

La maîtrise d’ouvrage déléguée est donc l’ensemble des attributions et prérogatives que le maître de l’ouvrage confie à une personne morale pour l’assister dans sa mission. Les conditions de cette délégation sont définies dans la convention de délégation de maîtrise d’ouvrage.

✚ **Le Maître d’Ouvrage :**

C’est la personne morale pour le compte de laquelle l’Agence intervient, il s’agit :

- (i) de l’Administration (Départements, Directions et Services techniques),
- (ii) des Collectivités locales décentralisées,
- (iii) des organisations communautaires et des associations, etc.

Les relations entre l’Agence et le Maître d’ouvrage sont régies essentiellement dans le cadre de conventions, délégrant à l’Agence la gestion des contrats spécifiant les modalités de mise à disposition des ressources nécessaires à l’exécution des projets.

✚ **Le Bénéficiaire :**

C’est l’utilisateur et/ou le destinataire des ouvrages et des activités réalisés. Le Bénéficiaire doit avoir la capacité financière et technique requise pour assurer la bonne exploitation des travaux et des activités, en particulier la maintenance des

⁹ Manuel de procédure technique de l’AGETIER Mali

investissements mis en place. Dans le cas où la convention de délégation est signée entre l'Agence et le bénéficiaire, ce dernier est, de fait, le maître d'ouvrage.

✚ **Bailleur de fonds :**

C'est l'institution nationale ou internationale et/ou le partenaire au développement du Gouvernement qui assure le financement des projets à réaliser. Ce financement peut se faire dans le cadre de prêts, de crédits, de subventions ou sur fonds propres du maître de l'ouvrage (budget national, municipal, communal ou autres...). Dans certains cas de financement de projet, les relations entre l'Agence et le bailleur peuvent être définies dans un Accord de Projet accompagné d'un Accord de Crédit/de Prêt ou de Subvention.

1.2 Choix du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse doit fournir une approche conceptuelle des déterminants du problème étudié. Son but est de définir une structure qui nous servira de base pour la construction du système d'analyse.

Nous présentons dans cette rubrique un modèle d'analyse qui nous permettra d'évaluer la performance des projets d'infrastructures exécutés par l'AGETIER.

1.2.1 Le question de la recherche

☞ **La question principale**

Notre question ici est : Comment contribuer à l'amélioration de la performance des projets d'infrastructures au Mali, spécifiquement au sein de l'AGETIER ?

☞ **Les objectifs opérationnels**

De façon spécifique nous aurons à :

- ◆ déterminer et analyser les principaux facteurs de performance en matière d'infrastructures,

- ◆ concevoir un modèle,
- ◆ apporter des propositions et recommandations pour une amélioration à partir des résultats obtenus.

1.2.2 Les variables de la recherche

✚ Définition du concept

Une variable constitue la caractéristique d'une personne, d'un objet ou d'un phénomène qui peut revêtir différentes valeurs. On distingue les variables dépendantes ou expliquées et les variables indépendantes ou explicatives.

La variable expliquée sert à mesurer le problème à étudier. La variable explicative quant à elle sert à décrire ou à mesurer les facteurs dont on suppose qu'ils sont la cause du problème ou qui, du moins, influent sur lui.

✚ Identification des variables

Le présent modèle s'inspire de l'approche systémique qui prend en compte les divers acteurs et les résultats. Le contexte de l'AGETIER s'adapte à ce cadre puisqu'il traite du social. Nous identifierons dans un premier temps la variable expliquée et celles explicatives suivies de leurs indicateurs. Dans un second temps, nous rendrons opérationnelles les différentes variables, accompagnées de la notation.

➤ La variable expliquée

C'est la variable sur laquelle agissent les variables d'actions. Il s'agit ici de l'objet de notre étude soit la performance de l'AGETIER. Les indicateurs d'appréciation de cette variable sont :

- ◆ la qualité
- ◆ le coût
- ◆ le délai
- ◆ la durabilité
- ◆ la création d'emploi.

- ◆ La satisfaction des bénéficiaires
- ◆ La quantité

➤ **Les variables explicatives**

Elles regroupent les facteurs qui agissent sur la variable expliquée. Ce sont des variables d'action dont la meilleure gestion conduit à la qualité et la durabilité des résultats obtenus ; le renforcement des capacités, la création d'emplois et la satisfaction des bénéficiaires dans une approche d'optimisation de coût et de délai. Dans la présente étude, ces variables s'identifient aux indicateurs du PODC, très déterminants dans le pilotage ou la gestion des entreprises et organisation. Ce sont :

- ◆ La planification,
- ◆ L'organisation,
- ◆ La direction,
- ◆ Le contrôle.

Ces questions et variables nous serviront de base pour la formalisation de notre modèle d'analyse dans la figure ci-dessous.

PRESENTATION DU MODELE DE L'ETUDE

Variable expliquée

(La performance)

Variables explicatives

(La dimension de gestion)

♦ la qualité

Respect des normes,
Degré de satisfaction,

♦ le délai

Délai moyen d'exécution,
Délai moyen de paiement,

♦ le coût

Montant du budget,
Montant décaissé,

♦ la durabilité

Partenariat entre les acteurs,
Entretien et maintenance

♦ Renforcement des capacités

Formation des bénéficiaires,
Capacités de gestion des ouvrages,

♦ la création d'emploi

Nombre d'homme/jour,
Salaires distribués,

♦ La satisfaction des bénéficiaires

Mode d'exécution des travaux,
Solutions aux besoins,

♦ La planification

Vision (existence d'un cadre logique)
planification stratégique,
Elaboration de plan d'action,
Plans partagés,
Politiques et procédures,
Budgets (les moyens et ressources disponibles),
Revue de planification,
Participation à l'élaboration des objectifs
généraux,
Appliquer les décisions prises,

♦ L'organisation

Organigramme,
Description des tâches et responsabilités,
Reflet de l'organigramme à la réalité,
Les relations avec les acteurs,
Qualification du personnel,
Procédures (manuel),
Système de gouvernance,
Les outils et les moyens logistiques,

♦ La direction et la mise en œuvre

Capacité de mobiliser le personnel,
Négociations,
Participation,
Mesures disciplinaires,
Existence d'un dispositif de motivation,
Communication interpersonnelle,
gestion des conflits,
Formation,

♦ Le contrôle.

Existence de structure de contrôle,
Procédures de contrôle définies,
Normes d'évaluation,
Périodicité,
Autocontrôle,
Contrôle par exception,
Application des résultats du contrôle,
Promptitude aux corrections,

Source : nos données de formalisation

1.2.1.2 Définition opérationnelle des variables :

Nous présenterons à ce niveau, une description des variables retenues, et un exposé des indicateurs essentiels permettant de les évaluer.

✦ **La performance**

Elle représente la variable expliquée et se traduit dans la présente étude par l'amélioration de la qualité, des coûts des travaux, de la durabilité des infrastructures réalisés, le renforcement des capacités, la création d'emploi et la satisfaction des bénéficiaires dans le cadre du projet. Ces différentes variables d'appréciation de la performance comportent des informations spécifiques sur lesquelles sera axée la recherche de terrain.

La qualité

La qualité est la clé du succès pour la majorité des projets, et le principal élément d'appréciation des ouvrages réalisés. Elle sera appréciée à travers :

- Le respect des normes,
- Le degré de satisfaction.

Le délai d'exécution

Il est très déterminant, et constitue une des raisons d'être de l'agence. Il se caractérise par :

- Le délai moyen d'exécution,
- Le délai moyen de paiement des décomptes.

Les coûts des travaux

Le coût des travaux fait appel à l'estimation des travaux exécutés. Ses déterminants restent :

- Le respect du montant du budget,
- Le taux de décaissement des travaux.

La durabilité

La durabilité est le socle de la pérennisation des ouvrages exécutés. Elle s'appuie sur :

- Le partenariat entre l'Agence et les bénéficiaires,

- de la maintenance et de l'entretien des ouvrages réalisés.

Le renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est un objectif institutionnel qui concourt à l'amélioration de la performance des projets. Il est axé sur :

- la formation et l'appui institutionnel,
- le transfert des compétences aux bénéficiaires ou aux maîtres d'ouvrage.

La création d'emplois

La création d'emploi reste l'une des missions essentielles de l'agence. Elle constitue un instrument efficace de lutte contre la pauvreté et se caractérise par :

- le nombre d'homme/j/mois employés,
- le niveau des salaires versés.

La satisfaction des bénéficiaires

La satisfaction des bénéficiaires est primordiale, et reste un élément déterminant pour l'atteinte des objectifs qui sous-tendent la réalisation de l'ouvrage. Elle prend en compte :

- le degré d'implication des bénéficiaires c'est-à-dire l'appropriation et l'utilisation des capacités locales,
- la réponse aux besoins, qui implique une adéquation entre ce qui est fait comme réalisation et ce que désirent les bénéficiaires.

◆ Dimension du système de gestion :

La dimension du système de gestion englobe les variables explicatives de notre étude. Il s'agit de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des activités.

La planification consiste généralement à préciser les résultats à atteindre, à établir une programmation des activités et à spécifier les moyens nécessaires à leur réalisation. Elle regroupe les indicateurs ci-après :

- ◆ La vision (existence d'un cadre logique) planification stratégique,

- ◆ L'élaboration de plan d'action,
- ◆ Les revues de planification,
- ◆ La participation à l'élaboration des objectifs généraux,
- ◆ Les plans partagés (fixer des objectifs au quotidien et communiquer indicateurs, résultats, méthodes de mesure),
- ◆ Les politiques et procédures,
- ◆ Les budgets (les moyens et ressources disponibles),
- ◆ L'application des décisions prises.

L'organisation facilite la concrétisation de la planification à travers la mise en place des structures et mécanismes nécessaires pouvant la conduire. Elle rassemble les critères ci-après:

- ◆ La description des tâches et responsabilités,
- ◆ Le reflet de l'organigramme à la réalité,
- ◆ Les relations avec les acteurs,
- ◆ Le système de gouvernance,
- ◆ La qualification du personnel,
- ◆ Les outils et les moyens logistiques,
- ◆ Les procédures (manuel),

La direction prend en compte la mise en œuvre de la programmation à travers la coordination ressources activités dans l'esprit de leadership. Elle fait intervenir :

- ◆ L'existence d'un dispositif de motivation,
- ◆ La capacité de mobiliser le personnel,
- ◆ La communication interpersonnelle,
- ◆ La gestion des conflits,
- ◆ La participation,
- ◆ Les négociations,

- ◆ La formation,
- ◆ Les mesures disciplinaires,

Le contrôle fournit un mécanisme rigoureux et adapté permettant de vérifier si les objectifs prévus sont atteints. Il s'appuie généralement sur :

- ◆ L'existence de structure de contrôle,
- ◆ Les procédures de contrôle définies,
- ◆ Les normes d'évaluation,
- ◆ La périodicité,
- ◆ La promptitude aux corrections,
- ◆ L'autocontrôle,
- ◆ Le contrôle par exception,
- ◆ L'application des résultats du contrôle.

✚ Variables, indicateurs,

Les rapprochements variables et indicateurs nous concèdent une vue synoptique sur la relation qui les lie. Nous ferons à partir de là, une valorisation de chaque indicateur, en leur attribuant un poids prévisionnel dans le but de ressortir à la fin de l'analyse le niveau de la variable expliquée, et celui des variables explicatives.

Les tableaux ci-dessous donne un aperçu des liens entre les différents variables et indicateurs et leur pondération.

➤ Par rapport à la variable expliquée.

Tableau 1 : Dimension, variables et poids des indicateurs de la Variable expliquée

Dimension	Variables	indicateurs	Note maxi	Cumul	Total global
Performance	Qualité des ouvrages	Respect des normes	3	6	42
		Degré de satisfaction	3		
	Délai d'exécution	Délai moyen d'exécution	3	6	
		Délai moyen paiement	3		
	Coûts	Montant budget	3	6	
		Montant décaissé	3		
	Durabilité	Partenariat entre acteurs	3	6	
		Entretien et maintenance	3		
	Renforcement des capacités	Formation des bénéficiaires	3	6	
		Capacité de gestion des ouvrages	3		
	Création d'emploi	Nombre d'homme/jour	3	6	
		Salaires distribués	3		
	Satisfaction des bénéficiaires	Mode d'exécution	3	6	
		solution aux besoins	3		

Source : nos données d'études

➤ Par rapport aux variables explicatives

Tableau 2 : Dimension, variables, Indicateurs, et poids des Variables explicatives

Dimension	variables	indicateurs	Note maxi	Cumul	Total global
Système de Gestion	Planification	Vision (existence d'un cadre logique) planification stratégique	3	6	24
		Elaboration de plan d'action	3		
		Revue de planification	3	6	
		participation à l'élaboration des objectifs généraux	3		
		Plans partagés fixer des objectifs au quotidien et communiquer indicateurs, résultats, méthodes de mesures	3	6	
		Politiques et procédures	3		
		Budget (les moyens et ressources disponibles)	3	6	
		Appliquer les décisions prises	3		
	Organisation	Organigramme	3	6	24
		Description des tâches et responsabilités	3		
		Reflet de l'organigramme à la réalité	3	6	
		Les relations avec les acteurs	3		
		Système de gouvernance	3	6	
		Qualification du personnel	3		
		Les outils et les moyens logistiques	3	6	
		Procédures (manuel)	3		
	Direction	Existence d'un dispositif de motivation	3	6	24
		Capacité de mobiliser le personnel	3		
		Communication interpersonnelle	3	6	
		gestion des conflits	3		
		Négociations	3	6	
		Participation	3		
		Formation	3	6	
		Mesures disciplinaires	3		
	Contrôle	Existence de structure de contrôle	3	6	24
		Procédures de contrôle définies	3		
		Normes d'évaluation	3	6	
		Périodicité	3		
		Promptitude aux corrections	3	6	
		Autocontrôle	3		
		Contrôle par exception	3	6	
		Application des résultats du contrôle	3		

Source : Nos données

1.2.2 Méthodologie de l'étude

La méthodologie décrit la démarche, et les différentes étapes de notre étude. Nous avons donc dans un premier temps fait la recherche documentaire, et ensuite à partir de l'opérationnalisation, élaborer le questionnaire, définir la population cible, tester le questionnaire, et faire la collecte des informations, avant de procéder dans un troisième temps au traitement, et analyse des données.

1.2.2.1 Elaboration du questionnaire

Pour le recueil des informations, nous avons élaboré un questionnaire se rapportant à toutes les activités menées au sein de l'agence, notamment la qualité des réalisations, les coûts des travaux, la durabilité, le renforcement des capacités, la création d'emplois et la satisfaction des bénéficiaires d'une part et d'autres part les facteurs qui ont permis l'atteinte des résultats plus haut. Il s'agit de la planification, de l'organisation, de la direction, et du contrôle.

L'appréciation des variables se fera en fonction des notes reçues par critère.

Le questionnaire est élaboré en fonction du modèle. Il est adressé à tous ceux qui évoluent dans l'environnement de l'agence.

1.2.2.2 Population cible :

La présente recherche a concerné :

- Les membres de l'association (Ingénieurs ruraux de l'OHVN et de l'ON) ;
- la direction de l'AGETIER (les chefs projets ingénieurs);
- Les maîtres d'œuvre (architectes et ingénieurs génie civil) ;
- Les communes (des conseillers, des exploitants agricoles);
- Les entreprises (ingénieurs et conducteurs des travaux et autres);
- Les maîtres d'ouvrage (les représentants des services techniques compétents);
- Les exploitants des infrastructures (Bénéficiaires et utilisateurs).

Sur un total de 50 questionnaires administrés, 36 réponses ont pu être obtenues et ont fait l'objet de notre traitement. Les cibles enquêtées sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Présentation des cibles enquêtées et leur effectif

Cibles	Nombre
Les membres de l'association	2
la direction de l'AGETIER	5
Les maîtres d'œuvre (bureaux d'étude, les services techniques compétents)	5
Les communes	3
Les entreprises	9
Les maîtres d'ouvrage	8
Les exploitants des infrastructures	4
Total	36

1.2.2.3 Traitement et analyse des données

Un traitement manuel nous a permis d'évaluer la performance de l'AGETIER, et de dégager ses forces et ses faiblesses.

Par convention nous avons donné un poids de 3 points à chaque critère. La note obtenue sera une sommation des notes des critères. La note finale d'un critère est la note qui a obtenu le plus grand nombre de citation de la part des acteurs.

Le code de notation est le suivant :

Non satisfait (pas ou très peu d'aspect positif).....	0
Partiellement satisfait (aspect positif < aspect négatif.....)	1
Satisfait(aspect positif > aspect négatif.....)	2
Parfaitement satisfait(objectif fixé atteint comme ou mieux que.....)	3

Nous allons alors aborder le cadre contextuel de cette étude qui s'appesantie sur la présentation de l'AGETIER, sa mission, ses objectifs et caractéristiques.

CHAPITRE 2 : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE

PRESENTATION DE L'AGETIER

L'association pour la Gestion des travaux d'infrastructures et d'équipements ruraux "AGETIER" a vu le jour le 13 Août 1999, sous forme d'organisme autonome non gouvernemental à but non lucratif de type AGETIPE (Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public), dans le cadre de la mise en œuvre du (PNIR) Programme National d'Infrastructures Rurales. Sa Présidence est assurée par l'APCAM (l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali) avec comme vice président la CMDT (la Compagnie Malienne de Développement des Textiles), et comme commissaire aux comptes, la SECO-ONG (Le Secrétariat de Concertation des ONG Nationales) (Récépissé du 5 mai 2000).

2.1 Les membres fondateurs de l'Association:

- L'APCAM ;
- la Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali;
- l'Office du Niger
- les Exploitants Agricoles de l'Office du Niger;
- le Comité de Coordination des Actions – Organisations Non Gouvernementales œuvrant au Mali (CCA-ONG) ;
- SECO-ONG ;
- l'Association des Municipalités du Mali;
- CMDT ;
- l'Office Haute Vallée du Niger (OHVN).
- la CAFO (Coordination des Associations et Organisations Féminines)

2.2 Pourquoi l'AGETIER ?

En accord avec la Banque Mondiale, le gouvernement du Mali a appuyé l'association AGETIER pour mettre sur pied une Agence d'Exécution des Travaux

d'Infrastructures et d'Équipements Ruraux du même sigle (AGETIER) afin assurer au même titre que l'AGETIPE la maîtrise d'ouvrage déléguée sur toute l'étendue du territoire national.

L'idée maîtresse ayant conduit à la création de l'Agence, est qu'elle doit contribuer à rehausser le taux de décaissement des financements en général, et de celui du monde rural en particulier ; cela, à travers des procédures simplifiées, mais efficaces de passation de marchés.

Un Accord cadre élaboré à cet effet en août 2000 a été signé entre l'Association et le Gouvernement du Mali, le 21 avril 2001. A travers ce document, l'État reconnaît à l'Association, le caractère d'utilité publique.

L'AGETIER bénéficie dans le cadre du PNIR d'une subvention d'investissement et d'une subvention d'exploitation dégressive sur 5 ans.

2.3 Qu'est-ce que l'AGETIER ?

L'AGETIER est une structure légère qui se caractérise par ses procédures rapides et transparentes de passation et d'exécution des marchés. L'Agence exerce ses activités en toute autonomie, dans le respect des critères définis dans le Manuel de procédures dont les principes fondamentaux sont :

- ✓ **L'Indépendance**
- ✓ **L'Impartialité**
- ✓ **L'Economie**
- ✓ **L'Efficacité**

2.4 Mission de l'AGETIER

L'AGETIER a pour mission de faire exécuter des travaux publics ou d'utilité publique, de fournir des biens et services d'utilité publique pour le compte de personnes publiques, des collectivités territoriales et d'associations reconnues

d'utilité publique. L'Agence contribue, de ce fait à la création d'emplois et de richesses au niveau national.

2.5 Mécanismes d'interventions

En application de l'Accord cadre signé entre le Gouvernement et l'AGETIER, les maîtres d'ouvrages passent des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée avec l'Agence.

Ces conventions sont rédigées conformément au Manuel de procédures de l'agence et définissent en détail les différents ouvrages et prestations à exécuter.

En application de cet Accord cadre, l'Agence intervient suivant les mécanismes prévus par son Manuel de procédures et notamment par le recours à des prestations du secteur privé (Bureaux d'Etudes, Entreprises, Sociétés de services) et du secteur associatif.

Les rémunérations ainsi que les charges de fonctionnement proviennent des honoraires perçus sur les prestations de maîtrise d'ouvrage déléguée dont le taux est plafonné à cinq pour cent (5%) du montant délégué.

2.6 Domaines d'activités

Les domaines d'activités de l'Agence sont :

Les infrastructures rurales : comprenant entre autres :

- *Les infrastructures hydro agricole ;*
- *Les infrastructures de transport ;*
- *L'Approvisionnement en eau potable et assainissement ;*
- *Les infrastructures de stockages et de transformation*
- *les ouvrages d'art (ponts, passerelles, radiers, buses, etc.)*

Les Bâtiments et Travaux publics,

La Gestion des contrats de fournitures d'équipements,

Et tout autre domaine convenu en accord avec ses partenaires.

2.7 Les bénéficiaires sont :

- Les collectivités territoriales décentralisées,
- Les populations organisées, villages et fractions,
- Les services publics.

2.8 Zone d'intervention

Les activités de l'Agence couvrent tout le territoire du Mali.

2.9 Organisation de l'AGETIER

L'Agence est basée à Ségou et comprend 3 Directions :

- Une Direction Générale,
- Une Direction Technique,
- Une Direction Administrative et Financière.

L'effectif de l'Agence est de 29 personnes dont dix sept (17) cadres. Le nombre de femmes dans l'effectif est de sept (7).

D'autre part, son Manuel de procédures l'autorise à faire appel à des Consultants spécialisés pour absorber les « pics » ponctuels de charges, ou effectuer des prestations spécifiques.

Aussi, pour un suivi plus rapproché des projets, un chef de projets pourrait être affecté dans toute localité ayant une forte concentration d'activités pour leur durée si leur volume le justifie.

(Voir organigramme en annexe)

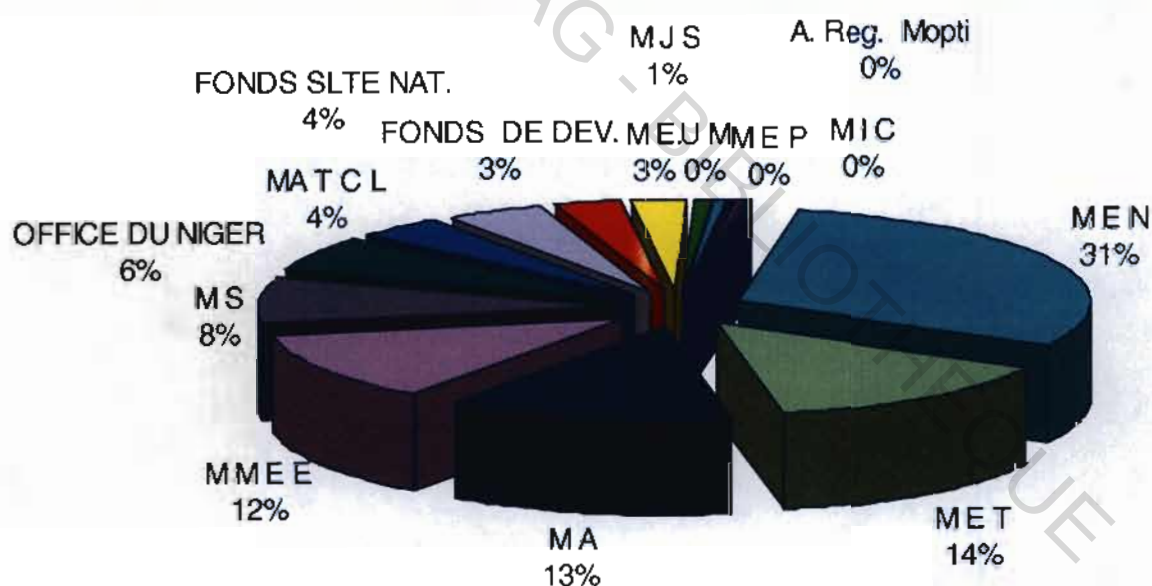
2.10 Plan de charge

L'AGETIER a signé du démarrage de ses activités en juin 2001, à la date du 30 Septembre 2005, un nombre total de 91 conventions d'une valeur cumulée de 70,923 milliards F CFA. La moyenne annuelle du plan de charge est de 14,18 milliards. Le volume des engagements est de 45,087 milliards F CFA dont 37,369 milliards F CFA, entièrement exécuté.

L' AGETIER est soumise à des audits financiers et techniques effectués par des cabinets internationaux selon les normes internationales. Les rapports découlant de ces audits sont transmis au gouvernement et à la Banque mondiale pour appréciation. Ces rapports sont également accessibles à tout partenaire qui le souhaite.

L'Agence est d'autre part soumise aux contrôles effectués par les services publics de l'État (Contrôle de Service Public, Vérificateur Général, Inspection des Finances....)

REPARTITION DU PLAN DE CHARGE PAR MAITRES D'OUVRAGE



Source : Rapport d'activité 2005 de L'AGETIER

MA : Ministère de l'Agriculture, **MS** : Ministère de la santé, **MET** :Ministère de l'environnement, **MEN** :Ministère de l'Education Nationale, **MIC** :Ministère de l'Industrie et du Commerce, **MATCL** :Ministère de l'Administration territoriale et des collectivités locales, **MME E** :Ministère des mines de l'Energie et de l'Eau.

Le tableau ci-dessous retrace le cumul des engagements reçus par bailleur de la création de l'Agence à décembre 2005.

Tableau 4 : PRINCIPAUX BAILLEURS DE FONDS DE L'AGETIER

Bailleurs de Fonds	Montant en F CFA
Budget National (ETAT)	19 577 000 000
Banque Mondiale (IDA)	13 849 000 000
Fonds Africain de Développement (FAD)	5 222 000 000
Le Royaume des Pays-Bas	3 722 000 000
La Suède	3 351 000 000
La Coopération canadienne	2 124 000 000
Agence Française de Développement	1 169 000 000
Fonds Belge	1 018 000 000
USAID	779 000 000
Fonds OPEP	760 000 000
PNUD	463 000 000
Le Don Japonais	357 000 000

Source : Rapport d'activités 2005

Ainsi s'achève la première partie de l'étude axée sur le cadre théorique et contextuel. La deuxième partie que nous aborderons dans les pages suivantes s'intéressera à la présentation et à l'analyse des données de terrain, suivies de la formulation des recommandations et des approches de solutions.

Deuxième partie

PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 1 : PRESENTATIONS DES RESULTATS ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Cette rubrique de l'étude s'articulera autour de la restitution suivie de l'analyse des résultats de l'étude. Nous partirons du dépouillement de la collecte pour évaluer le poids des critères d'appréciation, dégager les contributions des indicateurs au niveau de chaque variable et déterminer la performance. Ceci nous permettra de faire ressortir les forces et faiblesses des variables d'action, bases de nos recommandations

1.1 DEPOUILLEMENT

L'étude menée a permis la collecte d'informations relatives aux projets d'infrastructures. Les résultats obtenus selon les acteurs figurent au tableau de dépouillement ci-dessous. Le dépouillement par acteur nous a permis de déterminer le poids relatif à chaque critère d'appréciation selon la méthodologie adoptée.

En effet, la note d'un critère est celle représentative, c'est-à-dire la note retenue le plus grand nombre de fois par les acteurs.

Le tableau en dessous présente les résultats de dépouillement des données recueillies par dimensions, variables, indicateurs et acteurs interviewés.

Les caractères ci-après qui figurent au tableau, désignent :

A les réponses de la cible « Direction de l'AGETIER »

B les réponses des cibles « les membres de l'association, les communes, les services techniques, les exploitants des infrastructures »

C les réponses de la cible maître d'œuvre,

D les réponses de la cible « les entreprises »

Tableau n° 5 : Dépouillement de l'enquête

Dimensions	Variables	Indicateurs	Résultats par acteur				Note
			A	B	C	D	
Performance	Qualité des ouvrages	Respect des normes	2	2	2	2	2
		Degré de satisfaction	3	2	2	2	2
	Délai d'exécution	Délai moyen d'exécution	3	3	3	3	3
		Délai moyen paiement	3	3	3	3	3
	Coûts	Montant budget	1	2	2	2	2
		Montant décaissé	1	2	2	2	2
	Durabilité	Partenariat entre acteurs	1	1	1	1	1
		Entretien et maintenance	0	0	0	0	0
	Renforcement des capacités	Formation des bénéficiaires	1	1	0	1	1
		Capacité de gestion des ouvrages	0	0	0	0	0
	Création d'emploi	Nombres d'homme jour	2	2	2	2	2
		Salaires distribués	2	2	2	2	2
Système de Gestion	Planification	Mode d'exécution des travaux	3	2	2	2	2
		Solution aux besoins	1	1	1	1	1
		Vision (existence d'un cadre logique) planification stratégique	3	3	3	3	3
		Elaboration de plan d'action	2	2	2	2	2
		Revue de planification	1	1	1	1	1
		Participation à l'élaboration des objectifs généraux	3	-	0	0	0
		Plans partagés	2	2	2	2	2
		Politiques et procédures	3	3	3	3	3
	Organisation	Budget (moyens et ressources disponibles)	1	2	1	1	1
		Appliquer les décisions prises	3	2	2	2	2
		Organigramme	3	2	2	2	2
		Description des tâches et responsabilités	3	3	3	3	3
		Reflet de l'organigramme à la réalité	2	2	2	2	2
		Les relations avec les acteurs	2	1	2	2	2
		Système de gouvernance	1	0	1	1	1
		Qualification du personnel	3	3	3	1	3
	Direction	Les outils et les moyens logistiques	0	1	1	1	1
		Procédures (manuel)	3	2	2	2	2
		Existence d'un dispositif de motivation	1	1	1	1	1
		Capacité de mobiliser le personnel	2	2	2	2	2
		Communication interpersonnelle	1	1	1	1	1
		gestion des conflits	1	0	0	0	0
		Négociations	2	2	2	2	2
		Participation	3	3	3	3	3
	Contrôle	Formation	1	-	0	0	0
		Mesures disciplinaires	3	2	2	2	2
		Existence de structure de contrôle	2	2	2	2	2
		Procédures de contrôle définies	3	2	2	1	2
		Normes d'évaluation	3	3	3	3	3
		Périodicité	2	2	2	1	2
		Promptitude aux corrections	2	2	2	2	2
		Autocontrôle	2	0	0	0	0
		Contrôle par exception	2	0	0	0	0
		Application des résultats du contrôle	2	1	1	1	1

Source : nos calculs d'après données d'enquête

Il ressort de ce tableau des facteurs aussi bien favorables que défavorables pour le système de gestion et la performance de l'AGETIER. Nous menerons dans les lignes qui suivent une analyse plus approfondie de ces résultats.

1.2 RESULTATS DE LA VARIABLE EXPLIQUEE

1.2.1 Présentation des résultats

Tableau n° 6 : Résultats de la variable expliquée

Dimension	Variables	Indicateurs	Note finale	Total global	Note prévue	Poids	Contribution
Performance	Qualité des ouvrages	Respect des normes	2	4	6	67%	17%
		Degré de satisfaction	2				
	Délai d'exécution	Délai moyen d'exécution	3	6	6	100%	26%
		Délai moyen payement	3				
	Coûts	Montant budget	2	4	6	67%	17%
		Montant décaissé	2				
	Durabilité	Partenariat entre acteurs	1	1	6	17%	4%
		Entretien et maintenance	0				
	Renforcement des capacités	Formation des bénéficiaires	1	1	6	17%	4%
		Capacité de gestion des ouvrages	0				
	Création d'emploi	nombre d'homme/mois	2	4	6	67%	17%
		Salaires distribués	2				
	Satisfaction des bénéficiaires	Mode d'exécution	2	3	6	50%	13%
		Solution aux besoins	1				

Source : nos calculs d'après données d'enquête

1.2.2 Analyse des résultats de la variable expliquée

Il ressort de l'analyse du tableau des résultats de la variable expliquée les observations suivantes :

✦ Les résultats de la qualité

La qualité des ouvrages est un objectif relativement atteint par l'AGETIER. Elle totalise une valeur de 4 sur 6, le degré de satisfaction est environ de 67 %. Sa contribution est ainsi de 17 % à l'atteinte de l'objectif performance de l'agence. Les deux critères d'appréciation ayant obtenu chacun 2 points. Les normes d'exécution sont globalement respectées, à la satisfaction des parties prenantes. En effet, le contrôle du béton et du compactage est assuré par des laboratoires d'ingénierie disposant de la technologie adaptée. Ce qui justifie en partie le poids du déterminant qualité.

✦ Les résultats du délai

Le délai des travaux acquiert un satisfecit total. Il obtient une valeur de 6 sur 6, soit une satisfaction de 100%. Sa contribution est de 26 % dans l'atteinte de la performance de l'agence. Les 2 critères ayant obtenu 3 points chacun. Le système de passation des marchés axé sur une procédure légère, adjoint le plus souvent à la disponibilité des fonds, implique la rapidité de l'attribution des marchés et de leurs exécutions, toutes choses qui justifient la performance de l'Agence en terme de délai d'exécution.

✦ Les résultats du coût

Le coût des travaux reste aussi relativement favorable à l'Agence. Elle a acquis 4 points sur 6 avec une satisfaction de 67%. Sa contribution est de 17%, les 2 critères d'appréciation ont obtenu 2 points chacun. L'utilisation de la main d'œuvre et des capacités locales permettent aux entreprises exécutantes de minimiser les coûts et de satisfaire au critère de moins disant. Le système léger de gestion des exécutants entraîne la faiblesse des charges de gestion ce qui leur permet d'offrir des prix compétitifs. Le circuit financier quant à lui, suit le processus d'exécution des travaux, ce qui explique le niveau de satisfaction de la variable coût.

✚ Les résultats de la durabilité

La durabilité des travaux reste un problème majeur au sein de l'Agence. Elle enregistre une valeur de 1 sur 4 avec une satisfaction de 25%. Sa contribution est de 4 %, les 2 critères d'appréciation ayant obtenu respectivement 1 et 0. On observe une déficience importante au niveau de la durabilité. Ceci est lié à l'absence d'appui institutionnel formalisé et au manque d'entretien des ouvrages devant assurer la pérennité. Faute de ressources, la maintenance des infrastructures s'avère difficile pour les bénéficiaires. On signale un faible degré d'appropriation par rapport à la durabilité. L'entretien et la maintenance restent des insuffisances sérieuses au niveau des termes de référence des projets.

✚ Les résultats du renforcement des capacités

Le renforcement des capacités des acteurs et des bénéficiaires reste un défi à relever pour l'agence au même titre que la durabilité. Il acquiert une valeur de 1 sur 4 et induit une satisfaction de 25%. Sa contribution est donc de 4 %, les 2 critères d'appréciation ayant obtenu respectivement 1 et 0. On observe une insuffisance au niveau du critère formation. Ce qui est dû à la rareté des opportunités de formation et à l'indisponibilité des agents devant en bénéficier. Quant au transfert de compétences, il reste le parent pauvre de la conception des projets, ce qui se répercute sur la gestion, et la pérennisation des ouvrages.

✚ Les résultats de la création d'emplois

La création d'emplois est l'un des facteurs justifiant l'existence de l'AGETIER. Elle est relativement favorable en terme d'atteinte de l'objectif de la performance. Sa valeur est 4 point sur 6 avec une satisfaction de 67%. Sa contribution est de 17%, les deux critères ont obtenu 2 points chacun. Elle est axée sur l'approche d'utilisation de la haute intensité de main d'œuvre. Ce qui favorise la création d'emplois, diminue la migration des jeunes et une redistribution importante de revenus. Toutes choses qui traduisent la performance du déterminant Création d'emplois.

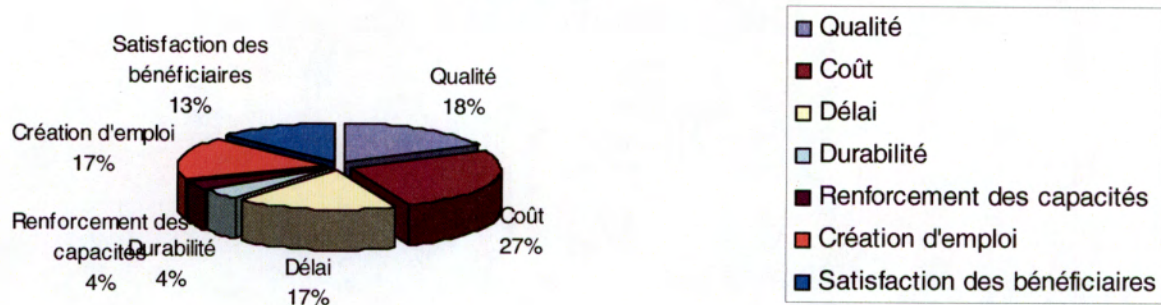
✱ Les résultats de la satisfaction des bénéficiaires

La satisfaction des bénéficiaires reste à la limite des attentes. Elle interpelle l'Agence sur sa stratégie de mise en œuvre. Sa valeur est de 3 point sur 6 soient une satisfaction de 50% et une contribution de 13 %, les deux critères ont obtenu respectivement 2 et 1. Il est relativement satisfaisant. Les bénéficiaires sont impliqués dans l'exécution et la gestion des ouvrages. Cependant leurs attentes ne sont pas comblées en terme de couvertures des besoins.

L'analyse de la variable expliquée, nous fait ressortir les éléments suivants :

- ✓ L'indicateur délais est un facteur déterminant dans la performance de l'AGETIER. Il est parfaitement satisfaisant et traduit le respect des calendriers aussi bien de paiement que de réalisation. Il contribue à lui seul à 26% dans l'atteinte de la performance de l'AGETIER ;
- ✓ Les indicateurs qualité, coût et création d'emplois ont contribué de manière significative à la performance des projets d'infrastructures exécutés par l'AGETIER, soit un poids de 17% chacun. Ils totalisent un apport de 51% dans l'atteinte de la performance de l'agence. L'ensemble de leurs critères d'appréciation reste globalement satisfaisant.
- ✓ L'indicateur satisfaction des bénéficiaires est moyennement bon, avec une contribution à la performance de l'agence de 13%. Au-delà de la participation ou de l'implication des bénéficiaires dans la réalisation des projets, il faut noter que les attentes ne sont pas comblées. On note donc une insatisfaction à ce niveau.
- ✓ Les indicateurs durabilité et renforcement des capacités sont insatisfaisants avec une contribution très faible dans l'atteinte de la performance de l'Agence. Ils enregistrent chacun 4%. L'ensemble de leurs critères d'appréciation reste déficient.

Figure n° 6 Répartition de la contribution des indicateurs de la variable expliquée



Source : résultats de l'enquête

1.3 LES RESULTATS DE VARIABLE EXPLICATIVE

1.3.1 Présentation des résultats des variables explicatives

Tableau n° 7 : Résultats des variables explicatives

Dimension	Variables	Indicateurs	Note finale	Total global	Note prévue	Poids	Contribution
Système de Gestion	Planification	Vision (existence d'un cadre logique) planification stratégique	3	14	24	58%	26%
		Elaboration de plan d'action	2				
		Revue de planification	1				
		participation à l'élaboration des objectifs généraux	0				
		Plans partagés fixé des objectifs au quotidien et communiqué indicateurs, résultats, méthodes de mesures	2				
		Politiques et procédures	3				
		Budgets (les moyens et ressources disponibles)	1				
		Appliquer les décisions prises	2				
	Organisation	Organigramme	2	16	24	67%	30%
		Description des tâches et responsabilités	3				
		Reflet de l'organigramme à la réalité	2				
		Les relations avec les acteurs	2				
		Système de gouvernance	1				
		Qualification du personnel	3				
		Les outils et les moyens logistiques	1				
		Procédures (manuel)	2				
	Direction	Existence d'un dispositif de motivation	1	11	24	46%	21%
		Capacité de mobiliser le personnel	2				
		Communication interpersonnelle	1				
		gestion des conflits	0				
		Négociations	2				
		Participation	3				
		Formation	0				
		Mesures disciplinaires	2				
	Contrôle	Existence de structure de contrôle	2	12	24	50%	23%
		Procédures de contrôle définies	2				
		Normes d'évaluation	3				
		Périodicité	2				
		Promptitude aux corrections	2				
		Autocontrôle	0				
		Contrôle par exception	0				
		Application des résultats du contrôle	1				

Source : nos calculs d'après les données de l'enquête

1.3.2 Analyse des résultats

✚ Les résultats de la planification

Le système de planification de l'AGETIER enregistre des faiblesses qui doivent être améliorées. Il totalise une valeur de 14 sur 24 soit un taux 58% avec une contribution de 26% à la performance du système de gestion. La planification reste confrontée à des difficultés dont : les revues de planification, l'implication de tous les acteurs à la conception et l'application des décisions prises. Ces facteurs constituent des points faibles du système de planification. Toutefois, on note une cohérence entre les objectifs et la convergence des moyens.

✚ Les résultats de l'organisation

La dimension de l'organisation enregistre tout comme la planification une performance relative. Elle obtient une valeur de 16 sur 24 soit un taux de 67%, avec une contribution de 30% à la performance du système de gestion. L'organisation bien qu'ayant instaurée une uniformisation des politiques, l'existence d'un manuel des procédures, et une structure de prise de décisions, reste toutefois sujet à des difficultés liées au système de gouvernance, aux outils et aux moyens logistiques. L'amélioration de ces insuffisances demeure une condition sine qua none pour l'atteinte des objectifs de performance à ce niveau.

✚ Les résultats de la direction

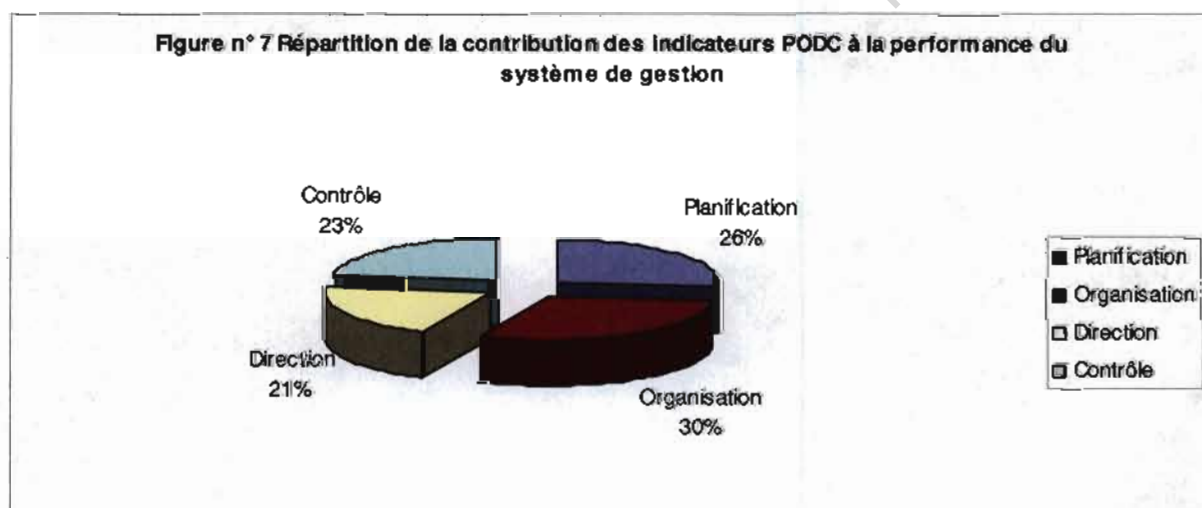
Le système de direction enregistre la plus grande défaillance au sein de l'AGETIER. Il fait apparaître une valeur de 11 sur 24 soit un taux de 45% avec une contribution de 21% à la performance de la gestion de l'agence. Cette déficience est due à l'inexistence d'un dispositif de motivation du personnel, la mauvaise gestion des conflits, la rareté des formations, la défaillance de la communication interpersonnelle en proie à la suspicion, la méfiance et l'absence de confiance.

✦ Les résultats du Contrôle

Le système de contrôle, tout comme la direction est sujet à des insuffisances importantes au sein de l'AGETIER. Il enregistre un poids de 12 sur 24 soit un taux de 50% avec une contribution de 23% à la performance du système de gestion. Il importe de souligner que la base du contrôle existe, seulement son exploitation rencontre des difficultés. Celles-ci, restent perceptibles surtout au niveau de l'auto contrôle, du contrôle par exception et de l'application des résultats du contrôle.

L'analyse de la variable explicative fait donc apparaître les observations ci-après :

- ✓ Les systèmes de planification et d'organisation sont assez déterminants pour la performance du système de gestion de l'AGETIER. Ils contribuent à 56%, avec respectivement 26% et 30% de poids. Ces variables sont les points forts de la performance. Toutefois, certains de leurs critères restent à améliorer.
- ✓ La direction et le contrôle restent quant à eux des déterminants critiques du système de gestion. Ils enregistrent une déficience relativement importante, avec une faible contribution à la performance du système de gestion. Un nombre assez élevé de critères reste à améliorer pour une correction de la tendance.



Source : Résultats d'enquête

1.4 DETERMINATION DE LA PERFORMANCE

1.4.1 Par rapport à la variable expliquée

Au total la variable expliquée performance a eu un poids de 23 points sur 42 soit un taux de 55%. La performance de l'AGETIER par rapport aux indicateurs ci-dessus étudiés est donc environ 55%.

Les points forts de cette performance ont été : le délai, la qualité, le coût et la création d'emplois.

Les déficiences ont été enregistrées au niveau de la durabilité et du renforcement des capacités. La satisfaction des bénéficiaires, malgré sa moyenne contribution, demeure un point faible pour la performance de l'AGETIER.

1.4.2 Par rapport aux variables explicatives

Les variables explicatives ont eu un poids de 53 sur 96, soit un taux de 55%. La performance de l'Agence à travers les variables explicatives est donc de 55%. Les points forts de cette performance ont été la planification et l'organisation. La direction et le contrôle restent déficients et constituent une entorse à la performance de l'AGETIER.

1.5 Les forces et les faiblesses de l'AGETIER

1.5.1 Forces et faiblesses de la performance

Tableau n°8 : Forces et faiblesses de la performance

Variables	Forces	Faiblesses
Qualité	◆ Respect des normes ◆ Degré de satisfaction	-
Délai	◆ Délai moyen d'exécution ◆ Délai moyen de paiement	-
Coût	◆ Montant du budget ◆ Montant décaissé	-
Durabilité	-	◆ Partenariat entre acteurs ◆ Entretien et maintenance
Renforcement des capacités	-	◆ Formation des bénéficiaires ◆ Capacité de gestion des ouvrages
Création d'emploi	◆ Nombre d'homme/jour ◆ Salaires distribués	
Satisfaction des bénéficiaires	◆ Mode d'exécution	◆ Solution aux besoins

Source : Résultats de l'enquête

1.5.2 Forces et faiblesses de la Dimension de gestion

Tableau n°9 : Forces et faiblesses Dimension de gestion

Variables	Forces	Faiblesses
Planification	◆ Vision (existence d'un cadre logique) planification stratégique ◆ Elaboration de plan d'action ◆ Plans partagés fixé des objectifs au quotidien et communiqué indicateurs, résultats, méthodes de mesures	◆ Revues de planification ◆ Participation à l'élaboration des objectifs généraux ◆ Appliquer les décisions prises

	♦ Politiques et procédures ♦ Budgets (les moyens et ressources disponibles)	
Organisation	♦ Organigramme ♦ Description des tâches et responsabilités ♦ Reflet de l'organigramme à la réalité ♦ Les relations avec les acteurs ♦ Qualification du personnel ♦ Procédures (manuel)	♦ Système de gouvernance ♦ Les outils et les moyens logistiques
Direction	♦ Capacité de mobiliser le personnel ♦ Négociations ♦ Participation des intervenants ♦ Mesures disciplinaires ♦ Coordination	♦ Non existence d'un dispositif de motivation ♦ Communication interpersonnelle ♦ gestion des conflits ♦ Formation
Contrôle	♦ Existence de structure de contrôle ♦ Procédures de contrôle définies ♦ Normes d'évaluation ♦ Périodicité ♦ Promptitude aux corrections	♦ Autocontrôle ♦ Contrôle par exception ♦ Application des résultats du contrôle

Source : Résultats de l'enquête

Conclusion partielle

Des deux évaluations de la performance, il ressort qu'il existe une forte corrélation entre variable expliquée et la variable explicative.

Le niveau de performance relativement faible de l'AGETIER dépend des déterminants du système de gestion, en l'occurrence la direction et le contrôle. Bon

nombre d'indicateurs restent à corriger, même au niveau des variables dont la performance semble relativement meilleure. Nous retenons comme critères à améliorer :

- ◆ Les revues de planification,
- ◆ La participation à l'élaboration des objectifs généraux,
- ◆ L'application des décisions prises,
- ◆ Le système de gouvernance,
- ◆ Les outils et les moyens logistiques,
- ◆ La mise en place d'un dispositif de motivation du personnel,
- ◆ La communication interpersonnelle,
- ◆ La gestion des conflits,
- ◆ La formation des acteurs et bénéficiaires,
- ◆ L'autocontrôle des activités,
- ◆ Le contrôle par exception,
- ◆ L'application des résultats du contrôle.

L'amélioration de ces indicateurs permettra d'accroître la performance de l'AGETIER en ce qui concerne :

- ◆ La planification,
- ◆ L'organisation,
- ◆ La direction,
- ◆ Le contrôle,

CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS

Nous procéderons dans ce chapitre à des recommandations suivies des propositions de solutions de mises en œuvre dans le but de corriger les insuffisances ou déficiences dégagées. Ces recommandations sont axées sur les variables explicatives et leurs contenus. Etant donné que ces variables influent sur la variable expliquée dans l'atteinte de la performance.

2.1 La Planification

Il est impérieux pour l'Agence d'améliorer son système de planification et ceci à travers la revue de la planification, l'implication de tous les acteurs à l'élaboration des objectifs généraux et la mise en œuvre des décisions prises. Ceci pourra se faire à partir :

- ◆ d'une replanification continue des activités et moyens disponibles afin d'assurer une redistribution des ressources non exploitées.
- ◆ d'une gestion participative axée sur la stratégie de leadership pour contourner ou corriger les insuffisances,
- ◆ de l'instauration d'un système de responsabilisation suivi d'une revue périodique de l'évolution d'application des décisions prises.

2.2.2 L'organisation

Nous suggérons à l'Agence d'asseoir un meilleur système de gouvernance et une amélioration de la qualité des outils et moyens logistiques. Il faudra donc à court terme :

- ◆ rehausser le niveau organisationnel de la structure à travers la mise en place d'un système social dynamique composé de sous-systèmes d'interactions et d'influences imbriqués les uns aux autres comme des systèmes de chaînes ouvertes,

- ◆ d'améliorer les conditions de travail des agents de terrain, en matière d'outils informatiques, de communication (Internet et intranet), de logiciels, et d'autres moyens logistiques.

2.2.3 La direction

La direction de l'Agence, selon les résultats de l'étude, est confrontée à des difficultés très importantes. IL s'avère indispensable pour l'amélioration de la performance, d'apporter à court terme des solutions précises et fiables à ces irrégularités qui, revêtent un caractère crucial pour la bonne marche de l'Agence. Ces difficultés qui ont pour noms : la faiblesse du dispositif de motivation, la défaillance de la communication interpersonnelle, la mauvaise gestion des conflits, et le manque de formation. Il se pose donc un problème de leadership au sein de l'Agence. Il va s'en dire que la solution serait des formations de pointe en gestion et animation des équipes de projet suivies de la motivation du personnel. Il faut noter que la démotivation entraîne une série de coûts cachés et des gaps en terme d'écarts de productivité.

2.2.4 Le contrôle

Nous suggérons à l'Agence la mise en place à court terme d'un véritable système d'auto contrôle, de contrôle d'exception et une diligence dans l'application des résultats du contrôle. Ceci pourra se faire à travers :

- ◆ une meilleure connaissance de la nature et de l'importance de la fonction contrôle,
- ◆ l'instauration du système de tableau de bord pour chaque chef de projet,
- ◆ la mise en place d'un dispositif d'évaluation managériale,
- ◆ l'instauration d'un système de mesures correctives de façon à ce que les performances se conforment aux plans.

Conclusion Générale

L'objectif de cette étude était d'améliorer la performance des projets d'infrastructures exécutés. De manière spécifique, il s'agissait pour nous de :

- ✓ passer en revue le système de gestion existant ;
- ✓ identifier les forces et les faiblesses ;
- ✓ analyser les principales contraintes rencontrées dans l'exécution des projets.
- ✓ faire des recommandations et suggestions en vue d'une amélioration de la Performance de l'agence.

L'appréciation de ces objectifs pour le choix d'un modèle d'analyse pertinent et mieux adapté à notre étude nous a amené à dégager la question principale de recherche qu'est : Comment contribuer à l'amélioration de la performance des projets d'infrastructures au Mali, spécifiquement au sein de l'AGETIER ? Suivie des objectifs concis et opérationnels que sont

- ✓ déterminer et analyser les principaux facteurs de performance en matière d'infrastructures,
- ✓ concevoir du modèle,
- ✓ formuler des propositions et recommandations pour une amélioration à partir des résultats obtenus.

Au terme de l'étude réalisée, il faut souligner que l'AGETIER est une structure relativement performante. Cette performance est axée sur la qualité, le délai, le coût et la création d'emplois en ce qui concerne la mise en œuvre. Par rapport au fonctionnement du système de gestion, cette performance dépend des variables de la planification et de l'organisation. Cependant, d'autres variables telles que la durabilité, le renforcement des capacités, la satisfaction des bénéficiaires, la direction et le contrôle restent des points faibles sur lesquels l'AGETIER devra jouer pour accroître son succès.

La prise en compte de nos recommandations pourra contribuer à solutionner les insuffisances constatées.

Nous n'avons pas l'intention d'avoir touché à tous les aspects de cette étude. D'autres pourront faire objet de futures recherches. Nous voulons signaler comme aspects :

- ✚ le renforcement des capacités à travers la formation des différents acteurs et surtout des bénéficiaires pour la durabilité des ouvrages.
- ✚ La cartographie de la réponse aux besoins au sein de l'AGETIER,
- ✚ La contribution à l'amélioration des interventions des bureaux et des entreprises au sein de l'AGETIER.

BIBLIOGRAPHIE

Mémoire

- Issa A. ABANI, *Contribution à l'amélioration de la performance des projets d'infrastructures : cas du Programme d'Appui aux Communes (PAC)*. CESAG Mai 2000.
- Moctar A. WANE, *Analyse de la performance des projets exécutés par l'AGETIP et financés par la Banque Mondiale. Cas du PDIS*. CESAG

✚ Documents de l'Agence

- AGETIER, *Manuel de procédure technique de l'AGETIER*, mars 2000
- Cabinet Bynens Development Consulting Spri, *Rapport d'audit technique de l'AGETIER de la période 2001 à 2004*, juillet 2005.

✚ Ouvrages

- AFITEP, *Dictionnaire de management de projet*. AFNOR Edition 1996.
- AFITEP, *Le Management de Projet : Principes et Pratique* 2^{ème} Edition AFNOR 1998.
- Ahmadou TRAORE, *Conception et gestion des projets*. CODEX de cours CESAG.
- A. R. THIETART et COLL, *Méthodes de recherche en management*. Dunod 2004, 2^{ème} édition.
- Charles LUSTHAUS, Marie Hélène Adrien, *"Evaluation Organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance."* CRDI 2003.
- Christian BROUILLARC, *60 ans après Bretton Woods- Quand la Banque Mondiale s'amuse*. Revue
- J. BREMOND et A. GELEDAN, *Dictionnaire des sciences économiques et sociales*. Berlin, édition 2002
- J. Frame DAVIDSON, *Le nouveau management de projet*. AFNOR, édition 1995.
- KAPLAN S. Robert et Norton P. DAVID, *Le tableau de bord prospectif*. Nouveaux Horizons Edition 1997.
- Michel JOLY et Jean-louis G. MULLER, *De La gestion des projets au management par Projet*. AFNOR. Edition 1994.

- **M. LAFLAMME & V. AKPAKI**, *Le management pour cadres africains*. Les Nouvelles Editions Africaines du Togo, 1992.
- **Pierre VOYER**, *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*. Presses de l'Université du QUEBEC, 2^{ème} édition 2002.
- **Thierry PICQ**, *Manager une équipe de projet : pilotage, enjeux, performance*. Dunod 1999, 2^{ème} édition.
- **Union Européenne**, *Manuel de gestion du cycle de projet : approche intégrée et cadre logique*. Edition de février 1993.

✦ **Site Internet**

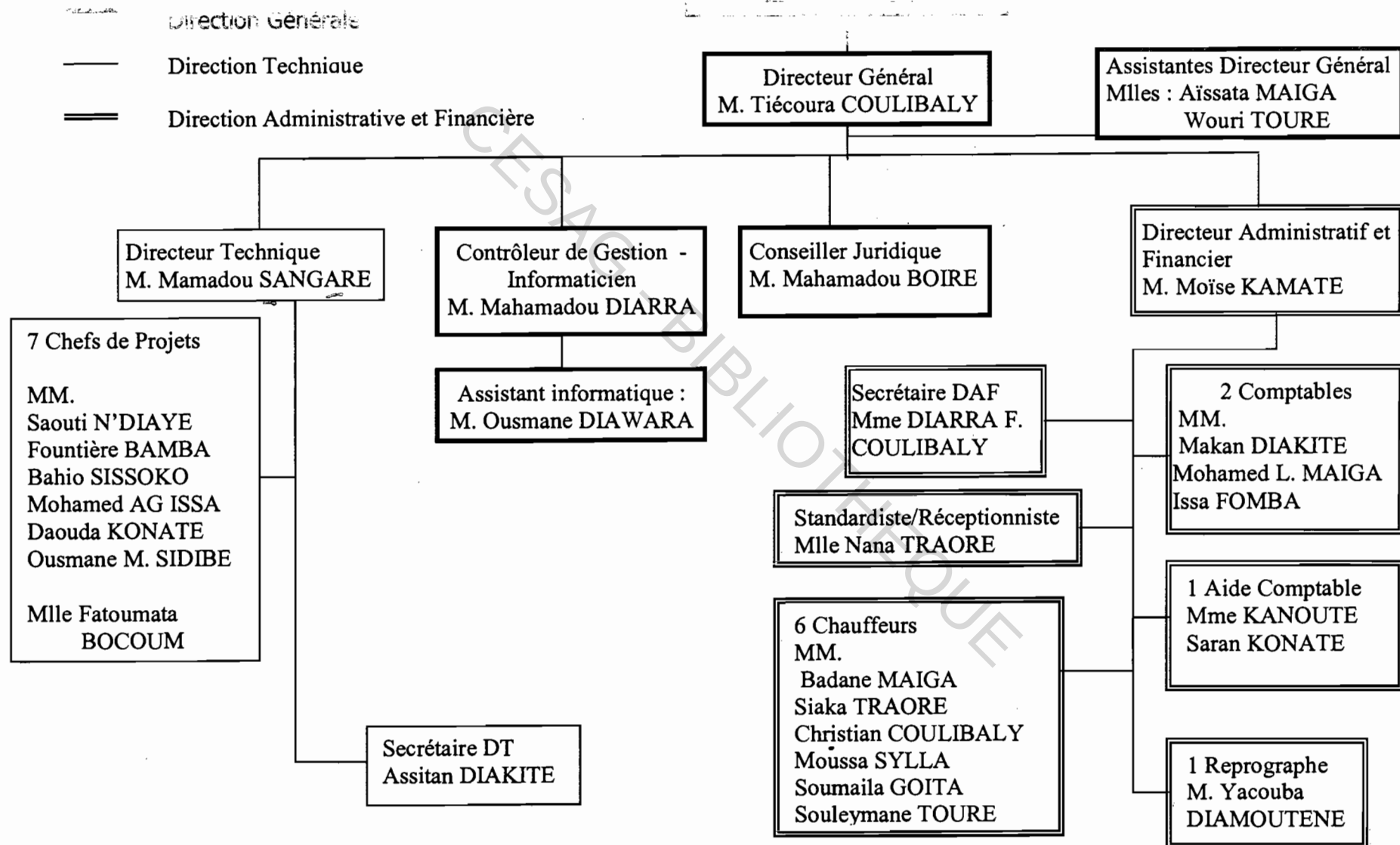
- www.wordbank.org
- www.ifad.org

ANNEXES

ANNEXE 1

Organigramme de l'agetier

ORGANIGRAMME DE L'AGETIER



ANNEXE 2

Questionnaire d'enquête

8

9

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

INDICATEUR	Critères	0	1	2	3
Qualité des ouvrages	Que pensez -vous des activités de l'AGETIER à travers?				
	Respect des normes				
	Degré de satisfaction				
Délai d'exécution	Que pensez -vous des activités de l'AGETIER à travers?				
	Délai moyen d'exécution				
	Délai moyen paiement				
Coûts	Que pensez -vous des activités de l'AGETIER à travers?				
	Montant budget				
	Montant décaissé				
Durabilité	Que pensez -vous des activités de l'AGETIER à travers?				
	Partenariat entre les acteurs				
	Entretien et maintenance des ouvrages				
Renforcement des capacités	Que pensez -vous des activités de l'AGETIER à travers?				
	Formation des bénéficiaires				
	Capacités de gestion des ouvrages				
Création d'emploi	Que pensez -vous des activités de l'AGETIER à travers?				
	Nombres d'homme/jour employé				
	Montant de salaires distribués				
Satisfaction des bénéficiaires	Que pensez -vous des activités de l'AGETIER à travers?				
	Mode d'exécution des travaux				
	Solution aux besoins exprimés				
Planification	Que pensez -vous des activités de l'AGETIER à travers?				
	Vision(existence d'un cadre logique) planification stratégique				
	Elaboration de plan d'action				
	Revue de planification				
	participation à l'élaboration des objectifs généraux				
	Plans partagés fixé des objectifs au quotidien et communiqué				
	Politiques et procédures				
	Budgets(les moyens et ressources disponibles)				
Organisation	Que pensez -vous des activités de l'AGETIER à travers?				
	Organigramme				
	Description des tâches et responsabilités				
	Reflet de l'organigramme à la réalité				
	Les relations avec les acteurs				
	Système de gouvernance				
	Qualification du personnel				
	Les outils et les moyens logistiques				
Direction	Que pensez -vous des activités de l'AGETIER à travers?				
	Existence d'un dispositif de motivation				
	Capacité de mobiliser le personnel				
	Communication interpersonnelle				
	gestion des conflits				
	Négociations				
	Participation				
	Formation				
Contrôle	Que pensez -vous des activités de l'AGETIER à travers?				
	Existence de structure de contrôle				
	Procedures de contrôle définies				
	Normes d'évaluation				
	Périodicité				
	Promptitude aux corrections				
	Autocontrôle				
	Contrôle par exception				
	Application des resultats du contrôle				

ANNEXE 3

Manifestation d'intérêt 2005

CESAG - BIBLIOTHEQUE

MANIFESTATION D'INTERET 2005

N°	DESIGNATION	MAITRE D'OUVRAGE	PRESTATIONS CONCERNEES	SOUSSION		ATTRIBUTION		
				Retrait	Dépôt	Date	Bureaux	Montants
1	Relevés de dégradation et préparation de DAO de 1111 km de routes classées en zone CMDT et 2759 km de pistes rurales anciennement réhabilitées	Ministère de l'Agriculture	Etudes	25/03/05	25/04/05 27/06/05			
2	Evaluation du Potentiel de production et commercialisation de la Banane pour le compte du projet de compétitivité et de diversification agricole au Mali	Ministère de l'Agriculture	Etudes	06/07/05	08/08/05			
3	Evaluation du potentiel de production et de commercialisation de la filière noix de Cajou pour le compte du projet de compétitivité et de diversification agricole au Mali	Ministère de l'Agriculture	Etudes	06/07/05	08/8/05			
4	Etude du profil stratégique des exportations agricoles du Mali pour le compte du projet compétitive et de diversification agricole au Mali.	Ministère de l'Agriculture	Etude 12 cons	06/07/05	15/08/05			

ANNEXE 4

**Tableau des consultations
Études et suivi 2005**

TABLEAU DES CONSULTATIONS ETUDES ET SUIVI 2005

N° Ord.	N° D.P	DESIGNATION	MAITRE D'OUVRAGE	PRESTATIONS CONCERNEES	SOUSSION		ATTRIBUTION		
					Retrait	Dépôt	Date	Bureaux	Montants
1	01	Etudes, contrôle et surveillance des travaux de construction et de réhabilitation des bâtiments administratifs dans les arrondissements frontaliers des régions de Sikasso, Mopti, Tombouctou et Gao	MATCL	Etudes Suivi	27/01/05 27/01/05	21/02/05 21/02/05	11/04/05	ATARAM / CENTRE ECOBAT	1 454 600 12 642 500
2	02	Contrôle et surveillance des travaux de construction des bureaux de la DRPFEF de Gao, la clôture et l'aménagement de la cour de ceux de Bamako et l'achèvement de ceux de Kayes.	MPFEF	Suivi					
3	C.R	Suivi des travaux de construction de la clôture de la DRPFEF de Kayes	MPFEF	Suivi	25/02/05	28/02/05	11/03/05	C.A.D.	342 000
4	E.D	Suivi des travaux d'entretien courant des routes des régions de Kayes, Koulikoro, Ségou et le district de Bamako au titre du 1 ^{er} semestre 2005	Ministère de l'Equipement et des Transports	Suivi	01/03/05	07/03/05	08/03/05	Kayes : SAED Koulikoro : TCon. Bamako : SETCO Ségou : GIC/ GEDUR/ CEGEC	11 080 000 6 982 500 6 618 500 8 812 875
5	C.R	Suivi des travaux de construction de murets avec inscription en matériaux fluorescents aux côtés des	MATCL	Suivi	04/03/05	23/03/05	11/04/05	ATARAM	1 113 000

[illegible]

ANNEXE 5

**Tableau des appels d'offres
travaux 2005**

Tableau des Appels d'Offres TRAVAUX 2005

N° Ord.	N° A.O	DESIGNATION	MAITRE D'OUVRAGE	TRAVAUX CONCERNES	SOUSSION		ATTRIBUTION		
					Retrait	Dépôt	Date	Entreprises	Montants
1	1	Fourniture et installation de groupes motopompes pour le 1 ^{er} groupage de PIV dans la région de MOPTI réparties en 9 lots	DNAER	Fourniture	04/01/05	17/02/04	29/06/05	FARMEX TECHNOLOGIE Lot 1 Lot 2 Lot 3 Lot 4 Lot 5 Lot 6 Lot 7 Lot 8	35 235 386 35 235 386 35 691 932 35 235 386 Infructueux Infructueux Infructueux
2	2	Fourniture et installation de groupes motopompes pour le 1 ^{er} groupage de PIV dans la région de TOMBOUCTOU réparties en 6 lots	DNAER	Fourniture	04/01/05	17/02/04			
3	3	Fourniture et installation de groupes motopompes pour le 1 ^{er} groupage de PIV dans la région de GAO réparties en 4 lots	DNAER	Fourniture	04/01/05	17/02/04			
4	4	Construction des bâtiments administratifs dans les régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso et Ségou	MATCL	Travaux	12/01/04	31/01/05		ANNULE	
5	5 C.R	Fourniture de meubles scolaires au niveau des écoles de Komola et Zanfina	Office du Niger	Fourniture	10/01/05	17/01/05	31/01/05	ENT. MAHAMADOU N'DIAYE	6 357 000

6	6	Fourniture de matériel pédagogique au niveau des écoles de Komola et Zanfina	Office du Niger	Fourniture	12/01/05	18/01/05	31/01/05	PAPETERIE DU GRAND MARCHÉ	7 118 750
7	7	Construction des bâtiments administratifs dans les régions de Mopti, Tombouctou et Gao.	MATCL	Construction	21/02/05	14/03/05	ANNULE		
8	8	Construction des Centres d'Auto promotion des femmes rurales à Kayes N'Di, Zébala, Gao et Kidal.	MPFEF	Construction	23/02/05	16/03/05	11/04/05	Kayes N'DI : MALI HYDRAULIQUE TRAVAUX Zébala : ENT. SALIF BAGAYOKO Gao : SANKE CONSTRUCTION Kidal : GGT	12 756 016 13 805 768 14 143 893 16 051 837
9	9	Réalisation d'un forage équipé d'un château d'eau au sein du jardin d'enfants de Sukala (Séribala) dans la région de Ségou	Ministère de l'Education Nationale	Construction et fourniture	07/03/05	29/03/05	11/04/05	INTERTECHNICA	29 740 000
10	10	Travaux de construction du Centre de Vulgarisation et de Formation de Bourem	Ministère de l'Elevage et de la Pêche	Construction	28/02/05	21/03/05	11/04/05	Lot 1 : SANKE CONSTRUCTION Lot 2 : ORIENT TRAVAUX	26 884 737 17 442 855
11		Travaux de construction de la clôture de la DRPFEP de KAYES	MPFEF	Construction	25/02/05	28/02/05	11/03/05	KHASSO CONSTRUCTION	5 764 920
12		Travaux d'entretien courant des routes des régions de Kayes, Koulikoro, Ségou et le district de Bamako au titre du 1 ^{er} semestre 2005	Ministère de l'Equipement et des Transports	Entretien routier	01/03/05	04/03/05	04/03/05	Kayes : BILCO Koulikoro : EGGC BAT Bamako : E.G.K Ségou : SITAC SA	313 906 000 593 674 760 440 756 000 554 848 000

6	6	Fourniture de matériel didactique au niveau-des écoles de Komola et Zanfina	Office du Niger	Fourniture	12/01/05	18/01/05	31/01/05	PAPETERIE DU GRAND MARCHÉ	7 118 750
7	7	Construction des bâtiments administratifs dans les régions de Mopti, Tombouctou et Gao.	MATCL	Construction	21/02/05	14/03/05	ANNULE		
8	8	Construction des Centres d'Auto promotion des femmes rurales à Kayes N'Di, Zébala, Gao et Kidal.	MPFEF	Construction	23/02/05	16/03/05	11/04/05	Kayes N'DI : MALI HYDRAULIQUE TRAVAUX Zébala : ENT. SALIF BAGAYOKO Gao : SANKE CONSTRUCTION Kidal : CGT	12 756 016 13 805 768 14 143 893 16 051 837
9	9	Réalisation d'un forage équipé d'un château d'eau au sein du jardin d'enfants de Sukala (Séribala) dans la région de Ségou	Ministère de l'Education Nationale	Construction et fourniture	07/03/05	29/03/05	11/04/05	INTERTECHNICA	29 740 000
10	10	Travaux de construction du Centre de Vulgarisation et de Formation de Bourem	Ministère de l'Elevage et de la Pêche	Construction	28/02/05	21/03/05	11/04/05	Lot 1 : SANKE CONSTRUCTION Lot 2 : ORIENT TRAVAUX	26 984 737 17 442 855
11	C.R	Travaux de construction de la clôture de la DRPFEF de KAYES	MPFEF	Construction	25/02/05	28/02/05	11/03/05	KHASO CONSTRUCTION	5 764 920
12	E.D	Travaux d'entretien courant des routes des régions de Kayes, Koulikoro, Ségou et le district de Bamako au titre du 1 ^{er} semestre 2005	Ministère de l'Equipement et des Transports	Entretien routier	01/03/05	04/03/05	04/03/05	Kayes : BILCO Koulikoro : EGGC-BAT Bamako : E.G.K Ségou : SITAC-SA	313 906 000 593 674 760 440 756 000 554 848 000

ANNEXE 6

Planning de passation des marchés

PLANNING DE PASSATION DE MARCHE

N° AO	DESIGNATION	Maître d'ouvrage	Prestation Concernée	SOUMISSION			Analyse Transm à CM	Plénière CM et transm rapport	N.O. Bailleur	ADJUDICATION				Observations
				Lancement	Dépôt	Ouvert Transm rapport d'ouvert				Date Notific. par CM	Nom Prestataire	Montant	Date Signature Contrat	
27	Construction d'infrastructures scolaires dans les régions de KAYES, KOULIKORO ET SEGOU. Conv 14	M.E.N.	Construction	28/06/2005	09/08/2005	16/08/2005	12/09/2005	16/09/2005	01/10/05	03/10/05			08/10/05	
29	Travaux de réalisation de 74 forages d'eau potable dont 37 productifs dans les cercles de Kayes et Yélimané (Région de Kayes).	D.N.H.	Construction	11/07/2005	24/08/2005	27/08/2005	5/9/05	09/09/2005	24/09/05	26/09/05			01/10/05	
30	Travaux de réalisation de 175 forages d'eau potable dont 122 productifs dans le cercle de Dioïla (Région de Koulikoro).	D.N.H.	Construction	11/07/2005	26/08/2005	29/08/2005	5/9/05	09/09/2005	24/09/05	26/09/05			01/10/05	
31	Fourniture de groupe motopompes en vue d'équiper le 1 ^{er} groupage de P.I.V. région de Mopti	D.N.A.E.R.	Fourniture	11/07/2005	24/08/2005	27/08/2005	8/9/05	12/09/2005	27/09/05	29/09/05			04/10/05	
32	Fourniture de groupe motopompes en vue d'équiper le 1 ^{er} groupage de P.I.V. région de Tombctou	D.N.A.E.R.	Fourniture	11/07/2005	24/08/2005	27/08/2005	8/9/05	12/09/2005	27/09/05	29/09/05			04/10/05	

33	Fourniture de groupe motopompes en vue d'équiper le 1 ^{er} groupage de P.I.V. région de Gao	D.N.A.E.R.	Fourniture	11/07/2005	24/08/2005	27/08/2005	9/9/05	13/09/2005	28/09/05	30/09/05	05/10/05						
34	Construction d'infrastructures scolaires dans l'Académie de Kati	M.E.N.	Construction	18/07/2005	16/08/2005	19/08/2005	5/9/05	09/09/2005		11/09/05	21/09/05						
35	Construction d'infrastructures scolaires dans l'Académie de Bamako, Rive Droite Yirimadio en lot unique	M.E.N.	Construction	18/07/2005	16/08/2005	19/08/2005	5/9/05	09/09/2005		11/09/05	21/09/05						
36	Construction d'infrastructures scolaires dans l'Académie de Kayes	M.E.N.	Construction	18/07/2005	16/08/2005	19/08/2005	5/9/05	09/09/2005		11/09/05	21/09/05						
39	Construction d'infrastructures scolaires dans les académies de Ségou et de San	M.E.N.	Construction	25/07/2005	22/08/2005	25/08/2005	5/9/05	09/09/2005		11/09/05	21/09/05						
40	Construction d'infrastructures scolaires dans l'Académie de SIKASSO	M.E.N.	Construction	25/07/2005	22/08/2005	25/08/2005	5/9/05	09/09/2005		11/09/05	21/09/05						
41	Construction d'infrastructures scolaires dans l'Académie de TOMBOUCTOU	M.E.N.	Construction		29/08/2005	01/09/2005	5/9/05	09/09/2005		11/09/05	21/09/05						
42	Construction d'infrastructures scolaires dans l'Académie de GAO	M.E.N.	Construction	01/08/2005	29/08/2005	01/09/2005	5/9/05	09/09/2005		11/09/05	21/09/05						
43	Construction d'infrastructures scolaires dans l'Académie de DOUENTZA	M.E.N.	Construction	01/08/2005	29/08/2005	01/09/2005	5/9/05	09/09/2005		11/09/05	21/09/05						
44	Fourniture et installation de 50 pompes à motricité humaine dans le cercle de Nara	D.N.H.	Fourniture	04/08/2005	19/09/2005	22/09/2005	29/09/05	03/10/2005	18/10/05	20/10/05	25/10/05						
45	Construction de l'Académie d'Enseignement de Tombouctou	M.E.N.	Construction	23/08/2005	21/09/2005	24/09/2005	04/10/05	08/10/2005		10/10/05	15/10/05						
46	Construction d'une Unité de transformation des peaux de cuirs pour les femmes de Gao	MPFEF	Construction	30/08/2005	26/09/2005	29/09/2005	09/10/05	13/10/2005		15/10/05	20/10/05						

ANNEXE 7

Conventions d'exécution

N°ordre	réf marché	Projet	Montant engagement	Bailleurs	Région	Date sign.	OS	CP	N°Contrats E/S	N°Marché Fourniture	Date réception Prévisionnelle	Date réception définitive
	T1 - AUC 4 - 027 - 01 - 01 / 2002	Travaux de réhabilitation de puits à Kayes	35,152,364	BN	M1	18/02/2003	12/03/2003	1	81-AUC1-027-01/02		07/05/2003	06/05/2004
	T1 - AUC 4 - 027 - 01 - 02 / 2002	Travaux de réhabilitation de puits à Koulikoro	23,784,000	BN	M2	18/02/2003	07/04/2003	1	81-AUC1-027-01/02		30/10/2003	04/02/2005
CON 028												
	T1 - FEI 2 - 028 - 01 - 01 / 2002	Travaux de réhabilitation de clôture de sites de pesticides obsolètes à Kayes et Yélané	30,848,200	BN	M1	07/03/2003	15/04/2003	1			19/07/2003	21/10/2004
CON 030												
	T1-IVP2-030-01-05/2003	Entretien Courant de la RN 16 de Sévère à Gao	855,413,353	BN	M5 et M7	30/06/2003	30/06/2003	1	81-NP2-030-05/03		15/01/2004	07/07/2004
	T1-IVP2-030-01-01/2003	Entretien Courant des routes la région de Ségou au titre du premier semestre 2003	240,281,000	BN	M4	28/07/2003	20/07/2003	1	81-NP2-030-01/03		05/03/2004	17/03/2005
	T1-IVP2-030-01-02/2003	Entretien Courant des routes la région de Tombouctou au titre du premier semestre 2003	128,438,833	BN	M6	19/08/2003	27/08/2003	1	81-NP2-030-02/03		15/12/2003	14/10/2004
	T1-IVP2-030-01-03/2003	Entretien Courant des routes la région de Gao au titre du premier semestre 2003	134,875,000	BN	M7	28/08/2003	01/09/2003	1	81-NP2-030-03/03		13/11/2003	15/09/2004
	T1-IVP2-030-01-04/2003	Entretien Courant des routes la région de Kidal au titre du premier semestre 2003	155,670,430	BN	M8	23/08/2003	01/10/2003	1	81-NP2-030-04/03		16/01/2004	17/09/2004
CON 055												
	T1-EPA0-055-01-01/2003	Travaux de réhabilitation de 136 Forages dont 68 positifs dans la région de Kayes	343,295,000	IDA/BN	M1	21/08/2004	01/11/2004	1	E1-EAP0-055-01/03 et P1-EAP0-055-01-01/03	F1-EAP0-055-01-01/03		
	T1-EPA0-055-01-02/2003	Travaux de réhabilitation de 55 Forages dont 44 positifs dans la région de Sikasso (Yorosso et Koutiala)	153,384,200	IDA/BN	M3	27/07/2004	15/10/2004	1	E1-EAP0-055-02/03 et P1-EAP0-055-01-02/03	F1-EAP0-055-01-02/03		
CON 056												
	T1-IVP2-056-01-01/2004	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Kayes au titre du premier semestre 2004	330,087,800	BN	M1	10/03/2004	15/03/2004	1	81-NP2-056-01/04		21/08/2004	10/03/2005
	T1-IVP2-056-01-02/2004	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Koulikoro au titre du premier semestre 2004	975,779,530	BN	M2	10/03/2004	15/03/2004	1	81-NP2-056-02/04		07/08/2004	
	T1-IVP2-056-01-03/2004	Travaux d'entretien courant des routes du District de Bamako au titre du premier semestre 2004	412,481,100	BN	MD	10/03/2004	15/03/2004	1	81-NP2-056-03/04		23/07/2004	05/03/2005
	T1-IVP2-056-01-04/2004	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Ségou au titre du premier semestre 2004	863,392,910	BN	M4	11/03/2004	15/03/2004	1	81-NP2-056-04/04		29/08/2004	07/03/2005
	T1-IVP2-056-02-01/2004	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Kayes au titre du deuxième semestre 2004	168,821,428	BN	M1	25/10/2004	25/10/2004	1	81-NP2-056-05/04		14/01/2005	
	T1-IVP2-056-02-01/2004	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Koulikoro au titre du deuxième semestre 2004	185,110,000	BN	M2	25/10/2004	25/10/2004	1	81-NP2-056-06/04		25/12/2004	
	T1-IVP2-056-02-03/2004	Travaux d'entretien courant des routes du District de Bamako au titre du deuxième semestre 2004	112,368,000	BN	MD	25/10/2004	25/10/2004	1	81-NP2-056-07/04		18/12/2004	
	T1-IVP2-056-02-04/2004	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Ségou au titre du deuxième semestre 2004	185,885,708	BN	M4	25/10/2004	25/10/2004	1	81-NP2-056-08/04		23/12/2004	
CON 067												
	T1-IVP2-067-01-01/2004	Travaux d'entretien courant des pistes OHVN au titre du premier semestre 2004	128,963,000	BN	M2	18/08/2004	09/07/2004	1	81-NP2-067-01/04		24/09/2004	01/04/2005
	T1-IVP2-067-01-02/2004	Travaux d'entretien courant des pistes OHVN au titre du deuxième semestre 2004	204,694,800	BN	M2	20/10/2004	20/10/2004	1	81-NP2-067-02/04		17/12/2004	
CON 068												
	T1-EAP0-068-01-01/2004	Travaux de réhabilitation de 80 forages dont 72 productifs dans le cercle de Kadiolo	240,346,000	IDA & BN	M3	27/08/2004	10/01/2005	1	E1-EAP0-068-03/04 et P1-EAP0-068-01-01/04			
	T1-EAP0-068-01-03/2004	Travaux de réhabilitation de 35 forages dont 30 productifs dans la zone Office du Niger	96,880,000	IDA & BN	M4	05/11/2004	15/12/2004	1	E1-EAP0-068-03/04 et P1-EAP0-068-01-03/04			
	T1-EAP0-068-01-02/2004	Travaux de réhabilitation de 66 forages dont 46 productifs dans les cercles de Kati et Kolokani	163,171,200	IDA & BN	M2	22/12/2004	21/03/2005	1	E1-EAP0-068-02/04 et P1-EAP0-068-01-02/04			
CON 084												
	T1-IVP2-084-01-01/2005	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Kayes au titre du premier semestre 2005	313,906,000	BN	M1	08/03/2005	10/03/2005	1	81-NP2-084-01/05			
	T1-IVP2-084-01-02/2005	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Koulikoro au titre du premier semestre 2005	583,674,760	BN	M2	08/03/2005	10/03/2005	1	81-NP2-084-02/05			
	T1-IVP2-084-01-03/2005	Travaux d'entretien courant des routes du District de Bamako au titre du premier semestre 2005	440,796,000	BN	MD	08/03/2005	10/03/2005	1	81-NP2-084-03/05			
	T1-IVP2-084-01-04/2005	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Ségou au titre du premier semestre 2005	554,848,000	BN	M4	10/03/2005	10/03/2005	1	81-NP2-084-04/05			
03	T1-BTN2-003-01-01/2001	Construction de 3 SDC, 1 Direction et 1 Bloc de 6 latrines à ATTA et à KARANGO	67,432,322	FCD	M6	01/03/2002	04/03/2002	2	E1-BTN2-003-01/2001 S1-BTN2-003-01/2001	BFEO-003-01-01/2001	14/08/2002	30/07/03.
	T1-BTN2-003-01-02/2001	Construction de 3 SDC, 1 Direction et 1 Bloc de 6 latrines à TINTARA et à ASOGOL	77,885,930	FCD	M6	01/03/2002	04/03/2002	2	E1-BTN2-003-01/2001 S1-BTN2-003-01/2001	BFEO-003-01-02/2001	24/07/2002	30/07/03.

N°ordre	Réf. marché	Projet	Montant engagement	Bailleurs	Région	Date sign.	OS	CP	N°Contrats E/S	N°Marché Fourniture	Date réception Provisoire	Date réception définitive
CON 001	T1-IHR0-001-01-01/2001	Construction d'un micro barrage à Keténi	36,054,350	BN	M2	22/04/2002	22/04/2002	1	01-EAP0-001-01/01 et 01-EAP0-001-01/01		07/02/2004	23/04/2003
CON 001	T1-BTN2-001-01-09/2001	Construction de 10 logements supplémentaires à Niamey-Nord	29,475,780	BN	M2	28/08/2003	07/10/2003	1	01-BTN2-001-01/01 et 01-BTN2-001-01/01		17/12/2003	
CON 001	T1-EAP0-001-01-03/2001	Réalisation d'un forage à Niamey-Nord	7,177,630	BN	M2	08/09/2003	08/09/2003	1	01-EAP0-001-02/01		17/12/2003	04/02/2005
CON 001	T1-BTN2-001-02-07/2001	Achèvement des travaux complémentaires à la salle des spectacles de Bougouni.	15,073,038	BN	M3	10/10/2003	10/10/2003	1	01-BTN2-001-01/01 et 01-BTN2-001-01/01		27/02/2004	
CON 001	T1-BTN2-001-02-08/2001	Travaux de levée de réserve de la salle des spectacles de Bougouni.	5,359,960	BN	M3	09/08/2004	09/08/2004	1	01-BTN2-001-03/01		03/08/2004	
CON 001	T1-IHR0-001-01-01/2001	Construction du barrage de Pissasso	40,976,108	BN	M3	11/10/2004	01/11/2004	1	01-IHR0-001-01/01 et 01-IHR0-001-01/01			
CON 004												
	T1-BTR-004-01-01/2001	Travaux de réaménagement du centre de santé communautaire de Samper dans la commune de Bassirou.	6,172,643	FCD	M5	15/11/2001	20/11/2001	1	01-BTR-004-01/01		26/07/02	14/11/2003
	T1-EAP2 - 004-01-01/2001	Travaux de réalisation du puits à grand diamètre de Samper équipé de pompe à motricité humaine	4,166,000	FCD	M5	13/05/2002	13/05/2002	1		P1-FE12-004-01-01/01	08/11/2002	14/11/2003
	T2-BTR3-004-01-01/2001	Travaux confortatifs (Réprise peinture générale, adduction d'eau et évacuation des eaux usées	974,447	FCD	M5	02/07/2002	11/07/2002	1	01-BTR3-004-01/01		08/11/2002	14/11/2004
								1				
CON 015												
	T1-IVP2-015-01-01/2002	Travaux d'entretien pluriannuel de la RN 6: Bamako-Sévaré	161,250,000	BN	M4	25/06/2003	19/06/2003	1	01-IVP2-015-01/02		16/10/2003	22/07/2004
	T1-IVP2-015-01-02/2002	Travaux d'entretien pluriannuel de la RN 7: Fama-Pont Ségou	72,925,000	BN	M3	02/01/2003	03/02/2003	1	01-IVP2-015-02/02		13/06/2003	27/04/2004
	T1-IVP2-015-01-03/2002	Travaux d'entretien pluriannuel de la RN 15: Bamako-Kangaba-Dioulassa	39,060,000	BN	M2	02/01/2003	03/02/2003	1	01-IVP2-015-03/02		07/04/2003	13/03/2004
	T1-IVP2-015-0001/2002	Balçage de la voie d'accès à l'aéroport de Gao	481,655,370	BN	M7	14/02/2003	17/02/2003	1	01-IVP2-015-04/02		01/07/2003	08/07/2004
	T1-IVP2-015-02-01/2002	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Kayes	104,124,000	BN	M1	14/02/2003	17/02/2003	1			19/07/2003	21/01/2004
	T1-IVP2-015-02-02/2002	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Koulikoro	100,823,576	BN	M2	14/02/2003	17/02/2003	1			30/07/2003	11/04/2004
	T1-IVP2-015-02-03/2002	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Sikasso	104,643,250	BN	M3	14/02/2003	17/02/2003	1			25/04/2003	09/01/2004
	T1-IVP2-015-02-04/2002	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Ségou	80,007,500	BN	M4	14/02/2003	17/02/2003	1			23/05/2003	08/01/2004
	T1-IVP2-015-02-05/2002	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Mopti	158,673,180	BN	M5	14/02/2003	17/02/2003	1			04/06/2003	14/01/2004
	T1-IVP2-015-02-06/2002	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Tombouctou	67,717,604	BN	M6	14/02/2003	17/02/2003	1			06/06/2003	15/01/2004
	T1-IVP2-015-02-07/2002	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Gao	111,850,000	BN	M7	14/02/2003	17/02/2003	1			09/06/2003	15/01/2004
	T1-IVP2-015-02-08/2002	Travaux d'entretien courant des routes de la région de Kidal	87,719,000	BN	M8	14/02/2003	17/02/2003	1			12/06/2003	16/01/2004
	T1-IVP2-015-02-09/2002	Travaux d'entretien courant des routes du District de Bamako	84,244,000	BN	MD	07/04/2003	07/04/2003	1			18/06/2003	08/01/2004
CON 023												
	T1-AUC4-023-01-01/2002	Réalisation de 152 puits dans la ville de Gao.	23,812,320	BN	M7	28/05/2003	05/06/2003	1	01-AUC4-023-01/02		20/06/2003	15/09/2004
CON 025												
	T1 - BTN2 - 025 - 01 - 01 / 2002	Travaux de construction du siège de la DRACPN de Ségou.	67,743,013	BN	M4	18/02/2003	27/02/2003	1	01-BTN2-025-01/02		07/07/2003	13/09/2004
CON 026												
	T1 - AUC 1 - 026 - 01 - 01 / 2002	Travaux de réhabilitation de collecteurs à Sikasso	51,783,836	BN	M3	17/02/2003	17/03/2003	1	01-AUC1-026-01/02		11/06/2003	05/08/2004
	T1 - AUC 1 - 026 - 01 - 02 / 2002	Travaux de réhabilitation de collecteurs à Ségou	48,768,000	BN	M4	03/03/2003	07/04/2003	1	01-AUC1-026-01/02		13/05/2003	14/08/2004
CON 027												

SITUATION DES CONTRATS DES TRAVAUX

N°ordre	réf. marché	Projet	Montant engagement	Bailleurs	Région	Date sign.	OS	CP	N°Contrats E/S	N°Marché Fourniture	Date réception Prévisionnelle	Date réception définitive
CON 001	T1-BTN2-001-01-01/2001	Construction de 6 salles de classe et une clôture à Fana.	40,234,629	Budget National	M2	02/01/2002	02/01/2002		E1-BTN2-001-01/01 et E1-BTN2-001-01/01	F1-BFES-001-01-01/01	08/06/2002	10/09/2003
CON 001	T1-BTN2-001-01-02/2001	Construction de 3 salles de classe et finition de 3 salles de classe à Kanakiguita.	27,297,544	Budget National	M2	02/01/2002	02/01/2002		E1-BTN2-001-01/01 et E1-BTN2-001-01/01	F1-BFES-001-01-02/01	18/06/2002	09/09/2003
CON 001	T1-BTN2-001-01-03/2001	Construction de 3 salles de classe, 1 bureau magasin et 1 bloc de 3 Latrines à Kodialan.	27,857,422	Budget National	M2	02/01/2002	02/01/2002		E1-BTN2-001-01/01 et E1-BTN2-001-01/01	F1-BFES-001-01-01/01	03/07/2002	28/02/2004
CON 001	T1-BTN2-001-01-04/2001	Construction de 3 salles de classe, 1 bureau magasin et 1 bloc de 3 Latrines à Montébougou.	22,972,973	Budget National	M2	02/01/2002	02/01/2002		E1-BTN2-001-01/01 et E1-BTN2-001-01/01	F1-BFES-001-01-02/01	28/05/2002	09/09/2003
CON 001	T1-BTN2-001-01-05/2001	Construction de 3 salles de classe, 1 bureau magasin et 1 bloc de 3 Latrines à Zambougou.	18,123,004	Budget National	M2	02/01/2002	02/01/2002	1	E1-BTN2-001-01/01 et E1-BTN2-001-01/01	F1-BFES-001-01-03/01	04/07/2002	09/09/2003
CON 001	T1-BTN2-001-01-06/2001	Construction de 3 salles de classe, 1 bureau magasin et 1 bloc de 3 Latrines à Soussoulou.	23,114,138	Budget National	M2	02/01/2002	02/01/2002	1	E1-BTN2-001-01/01 et E1-BTN2-001-01/01	F1-BFES-001-01-03/02	26/05/2002	09/09/2003
CON 001	T1-BTN2-001-01-07/2001	Construction de 3 salles de classe, 1 bureau magasin et 1 bloc de 3 Latrines à UNEREC	26,142,185	Budget National	MD	02/01/2002	02/01/2002	1	E1-BTN2-001-01/01 et E1-BTN2-001-01/01	F1-BFES-001-01-03/01	28/05/2002	09/09/2003
CON 001	T1-BTN2-001-01-08/2001	Reconstruction du village de Niamaoro	37,220,886	Budget National	M2	15/04/2002	15/04/2002	1	E1-BTN2-001-01/01 et E1-BTN2-001-01/01		27/09/2002	23/04/2003
CON 001	T1-BTN2-001-02-01/2001	Construction de 3 salles de classe, 1 bureau magasin et 1 bloc de 3 Latrines à Koukela et construction de 3 salles de classe avec bureau magasin et 1 bloc de 3 latrines à Cinzana.	44,878,517	Budget National	M3	05/02/2002	05/02/2002	1	E1-BTN2-001-02/01 et E1-BTN2-001-02/01	F1-BFES-001-02-01/01	27/09/2002	11/09/2003
CON 001	T1-BTN2-001-02-02/2001	Construction de 2 blocs de 3 salles de classe, 2 bureaux magasins et 4 blocs de 3 Latrines à Lobougoula	50,317,070	Budget National	M3	05/02/2002	05/02/2002	1	E1-BTN2-001-02/01 et E1-BTN2-001-02/01	F1-BFES-001-02-02/01	29/05/2002	12/09/2003
CON 001	T1-BTN2-001-02-03/2001	Construction de 1 bloc de 3 salles de classe avec bureau magasin et 1 bloc de 3 Latrines à Misséni et 1 bloc de 3 salles de classe à Lofiné.	2,802,840	Budget National	M3	05/02/2002	05/02/2002	1	E1-BTN2-001-02/01 et E1-BTN2-001-02/01		Marché résilié	
CON 001	T2-BTN2-001-02-03/2001	Achèvement de 1 bloc de 3 salles de classe avec bureau magasin et 1 bloc de 3 Latrines à Misséni et 1 bloc de 3 salles de classe à Lofiné.	41,579,981	Budget National	M3	27/05/2002	27/05/2002	1	E1-BTN2-001-02/01 et E1-BTN2-001-02/01	F1-BFES-001-02-03/01	25/09/2002	30/09/2003
CON 001	T1-BTN2-001-02-04/2001	Construction de 1 bloc de 3 salles de classe avec bureau magasin et 1 bloc de 3 salles de classe et 1 bloc de 3 latrines à Niakourazana.	37,913,993	Budget National	M3	05/02/2002	05/02/2002	1	E1-BTN2-001-02/01 et E1-BTN2-001-02/01	F1-BFES-001-02-02/01	29/05/2002	12/09/2003