



LA BANQUE MONDIALE
BIRD - IDA | GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE
Mission Résidente au Burkina Faso
204, rue 53.161 - Ouaga 2000
Secteur 53

01 BP 622 Ouagadougou 01
Ouagadougou, Burkina Faso

Tel : (226) 25 49 63 00

Ouagadougou, le 05 décembre 2023

BURKINA FASO	
Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique	
Cabinet	
Arrivée le:	08 DEC 2023
Sous le N°	3853
Heure:	

Monsieur Aboubakar NACANABO
Ministre de l'Economie, des Finances
et de la Prospective

OUAGADOUGOU

N/Réf. : AS/311/23

Objet : Rapport de suivi à mi-parcours de l'Initiative Masse Critique
des Professionnels des Projets et Programmes (IMCP)

Monsieur le Ministre,

L'Initiative Masse Critique des Professionnels des Projets et Programmes (IMCP), conduite sous votre leadership, est arrivée à mi-parcours de la mise en œuvre de la première cohorte.

Dans ce cadre, une mission conjointe de suivi à mi-parcours qui a été réalisée par la Direction Générale de la Coopération et la Banque mondiale a été sanctionnée par un rapport que nous avons le plaisir de vous transmettre.

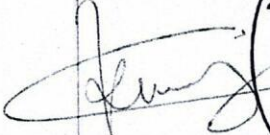
Quelques conclusions de ce rapport font apparaître que :

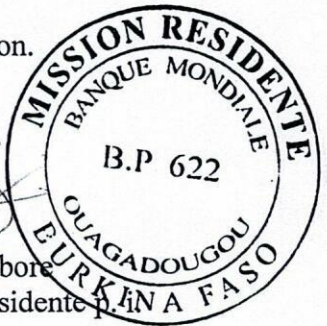
- la pertinence de l'Initiative Masse Critique des Professionnels des Projets et Programmes de développement (IMCP) a été confirmée sans exclusive par tous les acteurs concernés par sa mise en œuvre. En effet, les responsables de l'administration publique, les acteurs internes de la Banque mondiale, les coordonnateurs des projets et leurs collaborateurs, les enseignants des structures de formation et les stagiaires interviewés ont trouvé l'initiative très pertinente ;
- la communication au sein de l'administration publique (Unité de Gestion des Projets (UGP), administration publique, potentiels candidats, etc.), et à l'intérieur de la Banque mondiale, associée à une bonne description des rôles de chaque acteur intervenant dans l'initiative dès le départ, paraissent comme une condition indispensable pour une meilleure mise en œuvre des prochaines cohortes ;
- malgré quelques difficultés constatées pendant la mise en œuvre de la cohorte 0, les acteurs rencontrés au niveau des structures de l'administration publique (DGEP, DGF, DGCOOP) ainsi que les UGP recommandent vivement de maintenir l'approche d'une cohorte spécifique dans la mesure où les besoins de renforcement des capacités de ces différentes structures existent encore.

Les leçons apprises et les suggestions contenues dans ce rapport permettront d'assurer une bonne exécution des activités de la cohorte 1 dont les stagiaires sont actuellement en immersion au sein des projets. Elles permettront également une bonne préparation des cohortes suivantes qui intégreront les besoins en renforcement des capacités des collectivités territoriales.

Nous tenons à féliciter et à remercier particulièrement la Direction Générale de la Coopération pour sa grande implication dans la coordination de la mise en œuvre de l'IMCP, ce qui a permis d'atteindre les résultats concrets indiqués dans le rapport.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de notre haute considération.


Pauline Zoure Kabore
Représentante Résidente



Pièce jointe : Rapport de suivi à mi-parcours de l'IMCP

Ampliation :

- Monsieur le Ministre de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Sécurité
- Monsieur le Ministre de l'Agriculture, des Ressources Animales et Halieutiques
- Madame le Ministre de la Transition Digitale, des Postes et des Communications Electroniques
- Monsieur le Ministre de la Santé et de l'Hygiène Publique
- Monsieur le Ministre du Développement Industriel, du Commerce, de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises
- Monsieur le Ministre des Infrastructures et du Désenclavement
- Monsieur le Ministre de l'Energie, des Mines et Carrieres
- Monsieur le Ministre de l'Education nationale, de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues nationales
- Monsieur le Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
- Monsieur le Ministre de l'Environnement, de l'Eau et de l'Assainissement
- Monsieur le Ministre d'Etat, Ministre de la Fonction Publique, du Travail et de la Protection Sociale
- Monsieur le Ministre des Transports, de la Mobilité urbaine et de la Sécurité routière
- Monsieur l'Administrateur pour le Burkina Faso, Banque mondiale

Copie :

- Monsieur le Directeur Général de la Coopération
- Monsieur le Directeur Général de l'Economie et de la Planification
- Monsieur le Directeur Général du contrôle des marchés publics et des engagements financiers
- Monsieur le Secrétaire Permanent de l'Autorité de Régulation de la Commande Publique
- Monsieur le Coordonnateur du Projet de Gestion durable des paysages communaux pour la REDD+
- Monsieur le Coordonnateur du Projet de Renforcement des Services de Santé et la Sécurité sanitaire
- Monsieur le Coordonnateur du Projet Filets sociaux
- Monsieur le Coordonnateur du Projet d'Appui à l'Enseignement supérieur
- Monsieur le Coordonnateur du Projet régional d'harmonisation et de modernisation des enquêtes sur les conditions de vie des ménages
- Monsieur le Coordonnateur du Projet d'investissement de résilience des zones côtières en Afrique de l'Ouest
- Monsieur le Coordonnateur du Programme d'approvisionnement en eau et d'Assainissement
- Monsieur le Coordonnateur du 1^{er} et du 2^{ème} projet de Centres d'excellence pour l'Enseignement
- Monsieur le Coordonnateur du Projet d'Appui régional à l'initiative pour l'irrigation au Sahel (PARIIS) Burkina Faso
- Madame la Coordonnatrice du Projet d'Amélioration de l'Accès et de la qualité de l'Education
- Monsieur le Coordonnateur du Projet de la ligne d'interconnexion électrique Nigéria-Niger-Bénin-Burkina Faso
- Monsieur le Coordonnateur du Projet Hydromet-Burkina
- Monsieur le Coordonnateur du Projet d'Appui à l'inclusion financière et d'accès au financement des petites et moyennes entreprises
- Monsieur le Coordonnateur du Projet d'Appui au Programme national de Biodigesteur
- Monsieur le Coordonnateur du Projet de Résilience et de compétitivité agricole
- Monsieur le Coordonnateur du Projet d'harmonisation et d'amélioration des statistiques en Afrique de l'Ouest
- Monsieur le Coordonnateur du Projet d'Urgence de développement local et de la résilience
- Monsieur le Coordonnateur du Projet régional Sahel 3 frontières
- Monsieur le Coordonnateur du Projet régional des corridors routiers du Commerce international du Burkina Faso – Lomé-Ouagadougou-Niamey
- Monsieur le Coordonnateur du Projet d'Appui au renforcement de la gestion du foncier et des mines, Volet Minier
- Monsieur le Coordonnateur du Projet régional d'Appui au pastoralisme au Sahel
- Monsieur le Coordonnateur du Projet WURI
- Monsieur le Président du Comité de suivi du portefeuille

Rapport de suivi à mi-parcours de la mise en œuvre de l'Initiative Masse Critique des Professionnels des Projets et Programmes de Développement (IMCP)

La mise en œuvre réussie des projets et programmes de développement nécessite que le Gouvernement s'appuie sur des ressources humaines en nombre et en qualité suffisantes ; ce qui n'est pas évident de nos jours sur la base des constats faits. En effet, les fonctions essentielles que sont les spécialistes en gestion financière et audit interne, passation des marchés, sauvegardes environnementale et sociale ainsi qu'en suivi - évaluation, qui composent les unités de gestion dans les projets financés par la Banque mondiale ne sont pas bien couvertes, les spécialistes étant devenus rares et vieillissants avec une grande mobilité. Pour pallier cette difficulté, le Gouvernement du Burkina Faso, avec l'accompagnement de la Banque mondiale, a mis en place « l'Initiative Masse Critique de Professionnels des Projets et Programmes de Développement (IMCP) ».

L'IMCP a pour objectif final de disposer d'une masse critique de professionnels disponibles, qui seront pleinement opérationnels pour les fonctions transversales clés de gestion des projets de Développement pour renforcer les ressources humaines de pointe au niveau du pays. Il s'est agi plus spécifiquement de former cent cinquante (150) professionnels dont trente (30) spécialistes en suivi - évaluation, trente (30) spécialistes en passation des marchés, trente (30) spécialistes en sauvegardes environnementale et sociale, et vingt (20) spécialistes en gestion financière, vingt (20) spécialistes en comptabilité, et vingt (20) spécialistes en contrôle de gestion qui constituent les cinq fonctions clés de gestion des projets et programmes de développement. Cet effectif constitue **la cohorte 1** qui sera formée pendant un an en deux phases : une première phase théorique en présentiel d'une durée de trois (3) mois et une deuxième phase pratique au niveau des unités de gestion des projets d'une durée de neuf (9) mois. Mais avant, le déploiement de la cohorte 1 et dans le souci de renforcer les compétences des travailleurs déjà en poste dans les unités de gestion des projets et programmes de développement de même que les fonctionnaires qui interviennent dans la mise en œuvre desdits projets et programmes, il a été suggéré d'ouvrir **une cohorte 0** qui aura la particularité de ne bénéficier que de la formation théorique de trois (3) mois. Cette cohorte 0 est composée de 15 auditeurs par filière, soit 90 stagiaires.

La mise en œuvre d'une telle initiative requiert l'implication et la participation de plusieurs acteurs au sein de la Banque mondiale, de l'administration publique ainsi que des structures de formation. C'est ainsi, qu'après une période de dialogue menée concomitamment avec des structures administratives du gouvernement, à l'interne de la Banque mondiale, et avec les différentes structures de formation, l'initiative a été conçue et lancée sous la présidence du Ministre de l'Economie, des Finances et de la Prospective, en présence de la Représentante Résidente de la Banque mondiale au Burkina Faso et d'un représentant de l'Agence Française de Développement.

Le présent rapport fait suite à une mission de suivi à mi-parcours de l'IMCP.

La mission était composée de Monsieur Euloge N. Wédraogo représentant la Direction Générale de la Coopération, Messieurs Ousmane Maurice Megnan Kolie et Lazare T. Zabré de la Banque mondiale ainsi que Messieurs Jean Charlemagne Yoda et Léné Sebgo, consultants. La mission remercie toutes les personnes qu'elle a rencontrées et dont la liste figure en annexe au présent aide-mémoire.

La mission s'est déroulée du 04 octobre au 09 novembre 2023 et a permis de collecter les informations auprès des structures de formation (IUFIC, CEFORGRIS, ENAREF), du personnel de 13 unités de gestion des projets et programmes (UGP), des responsables de l'administration publique (DGCOOP, DGEP, DGFP), des stagiaires, des TTL et autres responsables de la Banque mondiale. Avec les responsables de l'administration publique, les structures de formation et les UGP, la collecte des données s'est faite sous forme d'échanges interactifs sur la base d'un guide d'entretien. En ce qui concerne les stagiaires de la cohorte 1, une rencontre a eu lieu avec une quinzaine de délégués représentant les différentes promotions et un questionnaire a été administré à tous à travers l'outil KOOTOTOOLBOX.

Le présent rapport qui fait la synthèse de ces informations collectées s'articule autour des points suivants :

- ✓ la pertinence de l'IMCP ;
- ✓ le déroulement de la mise en œuvre de l'IMCP ;
- ✓ les leçons apprises ;
- ✓ les suggestions.

I. De la pertinence de l'IMCP

La pertinence de l'Initiative Masse Critique des Professionnels des Projets et Programmes de développement (IMCP) a été confirmée sans exclusive par tous les acteurs concernés par sa mise en œuvre. En effet, les responsables de l'administration publique, les coordonnateurs des projets et leurs collaborateurs, les enseignants des structures de formation et les stagiaires interviewés ont trouvé l'initiative très pertinente. Il en a été de même pour les acteurs internes de la Banque mondiale.

Cette pertinence se justifie par le fait que l'initiative va permettre d'avoir un réservoir de spécialistes prêts à l'emploi dès leur recrutement car, les neuf (9) mois de stage qu'effectuent les stagiaires leur permettent de se familiariser aux différents aspects de leurs spécialités respectives.

En effet, actuellement pour qu'un assistant spécialiste dans un domaine quelconque nouvellement recruté puisse être vraiment opérationnel, il faudra à son arrivée, une formation de plusieurs disciplines spécifiques pour lui permettre d'être opérationnel, (logiciel de métier, procédure Banque mondiale, esprit projet...) ce qui demande du temps et des ressources.

De plus, il faut noter que pour la fonction spécifique de spécialiste en gestion environnementale et sociale, la plupart des praticiens exerçaient le métier sans formation spécifique préalable. Sur la base des compétences acquises soit à travers leur formation initiale, soit dans la pratique, ou à travers des immersions diverses, ils pratiquaient avec plus ou moins de succès. Avec l'engagement de l'Etat qui fait désormais de la fonction de sauvegardes environnementale et sociale une fonction instituée dans les UGP, il s'est créé une forte demande d'expertise dans ce domaine. L'initiative contribuera à avoir un bassin de spécialistes partageant les mêmes référentiels professionnels, ce qui leur permettra de former ensemble une communauté de praticiens.

Pour les structures de formation comme l'ENAREF, la pertinence de l'initiative a créé une demande forte de formation dans les filières développées à leur niveau. Cela a conduit l'établissement à envisager la pérennisation des certificats. Il faut retenir par ailleurs, que l'arrivée des stagiaires dans les unités de gestion a été bénéfique pour certaines fonctions (passation des marchés, comptabilité) qui peinaient sous le poids de leurs dossiers.

Le nombre très élevé des candidatures et l'origine diversifiée des candidats confirment la pertinence de l'initiative.

Candidatures reçues selon la spécialité

Spécialités	Nombre de postes	Nombre de candidatures reçues
Comptabilité	20	69
Gestion financière	20	123
Contrôle interne	20	108
Suivi-évaluation	30	302
Passation des marchés	30	500
Sauvegardes environnementale et sociale	30	811
Ensemble	150	1913

Cette pertinence unanimement reconnue de l'IMCP a facilité l'engagement de l'ensemble des acteurs ce qui a permis une mise en œuvre rapide de l'initiative malgré quelques difficultés de démarrage.

Quelques verbatims pour étayer la pertinence de l'IMCP vue par les stagiaires :

« En ce qui me concerne, les acquis théoriques et pratiques m'outillent davantage quant à la gestion des projets. L'initiative est d'autant plus pertinente qu'elle donne une confiance personnelle dans le suivi-évaluation des projets. Véritablement, nous avons obtenu des bagages théoriques » ;

« En tant que fonctionnaire évoluant dans le suivi-évaluation pendant des années, je n'ai pas bénéficié d'une seule formation en suivi-évaluation pour me permettre d'être efficace d'autant plus que je n'avais pas une formation académique en lien avec ce domaine. L'initiative est venue comme une aubaine pour me permettre de me former et d'avoir un certificat solide validé par l'État et un bailleur pertinent tel que la Banque mondiale »

« Nous bénéficions des expériences uniques, difficiles de les avoir ailleurs. Les intervenants sont des sommités dans leurs domaines ».

II. Du déroulement de la mise en œuvre de l'IMCP

La mise en œuvre de l'IMCP s'est faite à travers deux cohortes distinctes mais complémentaires (cohorte 0 et cohorte 1) et selon des approches différentes.

a) De la mise en œuvre de la cohorte 0

La cohorte 0 qui n'était pas prévue au départ, a été initiée pour prendre en compte les travailleurs des unités de gestion des projets et programmes ainsi que les fonctionnaires qui interviennent sur les différents segments de la gestion des projets et programmes de développement et qui ne disposaient pas de formation certifiée dans leur domaine d'intervention.

En effet, il n'était pas cohérent de demander à des personnes de participer à l'encadrement terrain de stagiaires pour l'obtention des certificats qu'eux-mêmes n'ont pas. C'est pourquoi, considérant que les travailleurs des UGP étaient déjà en immersion dans leur domaine respectif, il a été suggéré aux structures de formation d'accepter que ces derniers puissent obtenir le certificat sur la base de la formation théorique de 3 mois sans le stage terrain. La partie pratique du programme de formation serait compensée par leur pratique quotidienne à leur poste de travail respectif.

Pour cette cohorte qui a servi de test pour la cohorte 1, la sélection des stagiaires a été organisée directement par les TTL de la Banque et les coordonnateurs des projets pour la plupart. Cela ne s'est pas fait sans difficultés, vu que certains stagiaires ont été sélectionnés sans des critères préalablement bien définis et harmonisés pour tous les stagiaires. Aussi, quelques stagiaires de cette cohorte 0 ont été identifiés et affectés sans concertation préalable avec les projets qui devraient les accueillir. Par ailleurs, certains stagiaires ont été sélectionnés également pour être pris en charge par des projets qui étaient en fin de cycle. A contrario, certains travailleurs qui ont été mal informés se sont détournés de cette cohorte parce qu'ils croyaient qu'il fallait également se mettre en position de stage pour participer à la cohorte 0, ce qui n'était pas le cas. Tout cela a entraîné un travail soutenu de coordination pour rattraper les insuffisances et assurer à la cohorte 0 un bon début de cours. Toutes ces incompréhensions ont été consécutives à un problème de communication qui a mis à mal les structures de formation, les unités de gestion des projets, et la DGCOOP qui est la structure de coordination administrative, certains TTL de la Banque mondiale et les stagiaires eux-mêmes.

Pour tenir compte du fait que les stagiaires de la cohorte 0 étaient des travailleurs non mis en position de stage, l'ENAREF et l'IUFIC ont organisé les cours en dehors des heures de travail ce qui a facilité la participation des

apprenants. Ceci n'a pas été le cas au niveau de CEFORGRIS et cela a créé des désagréments pour les stagiaires qui ont été confrontés à des difficultés pour assurer leur travail au quotidien et être présents dans les salles de classe. Même dans le cas où les horaires ont été aménagés, du fait que les stagiaires étaient pleinement employés durant la formation, leur temps de présence aux cours a souvent posé des problèmes puisqu'ils/elles continuaient d'assurer leur mission auprès de leurs unités respectives.

Il convient de noter que la mise en œuvre de la cohorte 0 a permis de mieux organiser la sélection, la formation théorique et le stage pratique de la cohorte 1.

Malgré les difficultés constatées pendant la mise en œuvre de la cohorte 0, les acteurs rencontrés au niveau des structures de l'Administration publique (DGEP, DGFP, DGCOOP) ainsi que les UGP recommandent vivement de maintenir l'approche de la cohorte 0 dans la mesure où les besoins de renforcement des capacités de ces différentes structures existent encore. Certaines personnes souhaitent que des quotas soient fixés par structure.

Situation des stagiaires de la Cohorte 0

Spécialité	Nombre de stagiaires prévus	Nombre de stagiaires affectés	Nombre de stagiaires ayant achevé la formation théorique	Observations
Suivi-évaluation	15	16	16	0 désistement
Gestion financière	15	5	5	0 désistement
Comptabilité	20	8	4	4 désistements
Contrôle Interne	10	7	5	2 désistements
Passation des marchés	15	15	14	1 désistement
Sauvegardes environnementale et sociale	15	6	6	0 désistement
Total	90	57	50	7 désistements

b) De la mise en œuvre de la cohorte 1

La cohorte 1 organisée sous la coordination administrative et technique de la DGCOOP avec l'appui des consultants de la Banque mondiale pour l'IMCP a connu une préparation participative de l'avis des acteurs rencontrés dans le cadre du suivi à mi-parcours de l'IMCP.

Ils relèvent cependant qu'il y a eu au départ une confusion entre la cohorte 0 et la cohorte 1 notamment dans les conditions de participation et dans la désignation du public cible. Cette démarche a entaché négativement le processus de communication avec pour effet de perturber significativement la compréhension de la stratégie mise en œuvre de l'initiative par les UGP, les instituts de formation, certains TTL de la Banque mondiale et même certains stagiaires.

En effet, la cohorte 0 comprenait 15 stagiaires choisis par spécialité par les UGP et les TTL en raison de leur contribution à la mise en œuvre des projets et programmes (Fonctionnaires ou personnel de l'UGP) pour 3 mois de formation théorique pour un renforcement de compétence et la cohorte 1, quant à elle comptait 30 stagiaires pour les filières suivi - évaluation, sauvegardes environnementale et sociale, passation de marchés, et 20 stagiaires par filière pour la comptabilité, le contrôle interne et la gestion financière, soit 150 stagiaires recrutés pour 12 mois de formation après un appel ouvert à candidature. Si les stagiaires de la cohorte 0 ont été sélectionnés sur titre, ceux de la cohorte 1 ont été sélectionnés par les instituts de formation après appel à candidatures et sur la base des dossiers de candidature (avoir le BAC et être titulaire d'un Master pour les directs ou avoir le BAC et être de la catégorie A1 de la fonction publique pour les fonctionnaires) et de critères collégialement retenus au départ. Les jurys de sélection des candidats dans les différentes structures ont pris en compte des représentants de l'administration publique (DGCOOP, DGEP, DGTCP, DGFP) ainsi que les consultants.

L'insuffisance de communication a été signalée comme le maillon faible de cette initiative par tous les acteurs et peut se comprendre aisément à cause de la multiplicité des acteurs, et de la rapidité avec laquelle l'initiative a été mise en œuvre mais surtout du fait que l'initiative ne disposait pas de budget propre.

La faiblesse de la communication a donc impacté la mise en œuvre de l'initiative notamment, le retard mis dans la formulation de certaines demandes d'ANO par certains coordonnateurs, le retard mis par certains TTL pour accorder les ANO, ce qui a induit des retards dans le versement des bourses à certains stagiaires, les acquisitions des Kits, et le paiement des frais de scolarité dont certaines institutions avaient besoin pour le règlement des honoraires des cours dus aux enseignants vacataires externes.

La communication au sein de l'administration publique (UGP, administration publique, potentiels candidats...) et à l'intérieur de la Banque mondiale, associée à une bonne description des rôles de chaque acteur intervenant dans l'initiative dès le départ, paraissent comme une condition indispensable pour une meilleure mise en œuvre des prochaines cohortes. Cela a été souligné par tous les acteurs rencontrés dans le cadre du suivi à mi-parcours.

Situation des stagiaires Cohorte 1

Spécialité	Nombre de stagiaires prévus	Nombre de stagiaires recrutés	Nombre de stagiaires ayant achevé la formation théorique	Nombre de stagiaires ayant rejoint le terrain de stage	Observations
Suivi-évaluation	30	35	35	35	100 % d'achèvement phase théorique
Gestion financière	20	20	18	18	90 % d'achèvement phase théorique
Comptabilité	20	20	18	18	90 % d'achèvement phase théorique
Contrôle Interne	20	20	15	15	75% d'achèvement phase théorique
Passation des marchés	30	30	30	30	100 % d'achèvement phase théorique
Sauvegardes environnementale et sociale	30	30	SO	SO	Les stagiaires sont en cours de formation
Total	150	155	SO	SO	

SO= sans objet

L'appréciation positive des enseignements théoriques ne doit faire oublier le fait que certains cours qui devraient être dispensés par des spécialistes de la Banque mondiale n'ont pu l'être et devront être programmés de façon ad hoc pour compléter la formation théorique des stagiaires. Il convient aussi de noter que pour certains cours qui se veulent pratiques, les stagiaires estiment comme prévu dans l'approche de l'IMCP, que les structures de formation recrutent plus d'enseignants professionnels qui pourraient mieux interagir avec les apprenants.

Les cours théoriques n'ont pas débuté au même moment dans toutes les structures de formation. Cela va mettre à rude épreuve la programmation globale puisque les fins de formation n'auront pas lieu à la même date. Les périodes des stages terrain subiront les mêmes aléas alors qu'il faudra harmoniser le recrutement de la cohorte 2 afin que les stagiaires soient sur les terrains de stage aux périodes de pointe pour mieux découvrir le fonctionnement des projets qui va de la planification à l'évaluation annuelle du PTBA. Au cours de cette activité de suivi, il a été suggéré d'effectuer les recrutements suffisamment tôt pour que la rentrée pour les cours théoriques débute au cours du mois d'avril ou de mai afin que les stages terrains débutent en septembre pour permettre aux stagiaires de vivre le cycle annuel complet d'un projet. Le manque des kits scolaires n'a pas permis l'enseignement de certains modules qui se voulaient pratiques avec des logiciels adaptés. En dehors de la filière sauvegarde environnementale toutes les autres filières ont achevé les cours théoriques (même s'il reste des cours à rattraper sous forme de séminaire) et les stagiaires ont rejoint les terrains de stage.

Pour que les stagiaires aient fini et assimilé à bonne date leurs cours théoriques avant d'aller en stage pratique, il est important d'avoir une programmation rigoureuse avec l'ensemble des intervenants internes et externes dans les enseignements théoriques ; il est également primordial que la logistique indispensable pour les cours soit également disponible avant le début des cours théoriques (ordinateurs et logiciels adaptés).

Pour certains modules dont les enseignements nécessitent de la pratique les étudiants souhaitent que les structures de formation fassent appel à des professionnels qui sauront les intéresser à la matière.

Les stages - terrains constituent une phase importante de la formation des stagiaires. Au cours de la mission de suivi à mi-parcours toutes les

personnes rencontrées et notamment les stagiaires eux-mêmes ont apprécié positivement l'inclusion du stage terrain dans le programme. En effet, sur 102 réponses reçues, 98%⁴ des stagiaires ont trouvé que le stage terrain était pertinent et 94,54 % ont trouvé la durée du stage suffisante. Seulement 04,44% trouvaient cette durée insuffisante. Quelques unités de gestion ont aussi souhaité que la durée du stage terrain soit plus longue car selon eux au bout de 9 mois, le stagiaire est bien formé mais obligé de partir sans que le projet n'ait profité de ses compétences. Les stages-terrains permettent aux stagiaires de vivre en situation réelle d'apprentissage, de renforcer leur savoir-faire et leur savoir – être et de se familiariser avec l'environnement des projets et programmes. Ainsi, les stagiaires ont l'occasion de vivre la réalité des projets et de pratiquer les différents logiciels et les procédures de gestion, utilisés dans les projets. Les stagiaires ont été bien accueillis au niveau des UGP. En effet, dans plusieurs UGP, dès leur arrivée ils ont été accompagnés assez rapidement pour intervenir dans le traitement des dossiers en instance que les titulaires ne pouvaient pas instruire à temps si les stagiaires n'étaient pas arrivés.

Dans d'autres UGP, on a décidé de mettre les stagiaires à jour par des formations aux logiciels utilisés dans l'UGP ce qui a permis de capaciter rapidement les stagiaires. Il reste entendu que dans quelques rares UGP l'accueil ait été moins enthousiaste, mais avec la détermination des uns et des autres, les stagiaires atteindront leurs objectifs de stage. C'est à ces aspects que la supervision des enseignants devrait s'intéresser. Des stagiaires en passation de marchés ont été affectés dans des unités de gestion (par exemple Projet Eau et assainissement) qui n'utilisent pas le logiciel de passation des marchés de la Banque mondiale qu'est STEP. Des solutions doivent être trouvées pour qu'ils complètent leur formation par l'apprentissage et l'utilisation du logiciel STEP.

Certains acteurs et en premier lieu les stagiaires commencent à s'interroger sur leur devenir immédiat à la fin de la formation. Si cette question légitime ne concerne pas les fonctionnaires qui rejoindront leur ministère de tutelle qui devrait les utiliser en tenant compte de la valeur ajoutée de leur formation, il n'en est pas de même pour les non-fonctionnaires qui seront à la recherche d'un emploi. Une possibilité de compensation du certificat par un certain nombre d'années d'ancienneté de service et la création

⁴ Enquête auprès des stagiaires

systématique de poste d'assistants certifiés IMCP au sein des UGP devront être des pistes de réflexion.

Les structures de formation, chacune en ce qui la concerne, ont élaboré des outils de suivi du stage terrain (des fiches d'évaluation, des guides de stages et un canevas de rédaction du rapport de stage). Le rapport de stage sera évalué en complément des notes de classe pour permettre de décerner le certificat à ceux qui auront la moyenne requise. Mais avant, les enseignants devraient assurer la supervision des stagiaires pour s'enquérir des difficultés et y apporter des solutions car il y va du respect de leurs engagements.

Il est important d'évaluer les capacités d'accueil des unités de gestion des projets pour déterminer le nombre de stagiaires à recruter par filière.

Il est également indispensable de bien programmer les intervenants externes pour les cours théoriques de sorte à ne pas réduire les temps de stage terrain, ce qui pourrait entraîner une rupture dans les apprentissages.

La supervision des stagiaires sur les terrains de stage reste un élément déterminant dans la qualité de la formation pratique des stagiaires. Elle devrait de ce fait constituer un élément important du contrat avec les institutions de formation mais aussi être une préoccupation des différents experts concernés par les filières enseignées.

III. Leçons apprises

Cette première mission de suivi a permis d'apprécier la mise en œuvre de l'IMCP et de rendre compte des points à améliorer et des points forts qu'il faut renforcer tant au niveau de l'organisation que la dispensation des cours théoriques et des stages terrain. Ainsi pour une mise œuvre réussie de l'IMCP il faudra d'abord parvenir à une bonne appropriation et à un engagement total de tous les acteurs.

Leçons apprises :

- ☞ *La communication et la bonne description des rôles de chaque acteur intervenant dans l'initiative semblent indispensables pour une meilleure mise en œuvre de l'IMCP.*
- ☞ *Définir, de manière collégiale, les critères de sélection des candidats au niveau des structures de formation permet d'assurer une équité ;*

- ☞ *Laisser les structures de formation assurer le processus de recrutement et assister en observateur ;*
- ☞ *Harmoniser les dates de début des cours théoriques pour toutes les spécialités ;*
- ☞ *S'assurer de la disponibilité des Kits scolaires (ordinateur et logiciel requis) avant le début des cours ;*
- ☞ *Identifier des professionnels qualifiés pour certains modules qui se veulent pratiques ;*
- ☞ *Créer un meilleur lien entre les coordonnateurs de projets payeurs et les institutions de formation ;*
- ☞ *Assurer un suivi régulier pour trouver des solutions aux problèmes résiduels ;*
- ☞ *Mettre en place au sein de la DGCOOP une cellule de suivi de la mise en œuvre qui servira d'interface entre la Banque mondiale et les autres acteurs pour la bonne mise en œuvre de l'IMCP ;*

IV. Suggestions

Aussi, les suggestions suivantes sont formulées :

- ☞ *Mener une communication tous azimuts avec l'ensemble des acteurs en leur présentant la note conceptuelle pour recueillir leurs observations et suggestions pour une mise en œuvre réussie de l'IMCP. Cette communication devra se faire aussi bien à l'interne dans la Banque mondiale, qu'au niveau des structures étatiques et des structures de formation. Elle est capitale pour une bonne appropriation de l'initiative et permet d'obtenir un consensus dans la détermination des domaines de spécialisation, la définition nombre et du niveau de qualification des stagiaires et des quotas selon leur origine et leur formation de base (fonctionnaires et non fonctionnaires), sur les modalités de financement des formations (origine des ressources financières, composition des bourses...), sur les critères de sélection et des conditions administratives d'accès aux stages.*
- ☞ *Sensibiliser les TTL au sein de la Banque mondiale pour obtenir leur adhésion en vue de faciliter la délivrance des avis de non objection ;*
- ☞ *Obtenir l'engagement des spécialistes transversaux de la Banque mondiale en gouvernance, en passation de marché, en suivi-évaluation, en gestion financière et en sauvegardes environnementale et sociale pour leur*

contribution à l'élaboration des modules de formation et à la dispensation de certains cours par eux-mêmes ;

- ☞ *Obtenir des structures de formation qu'elles utilisent plus de professionnels pour la révision des curricula s'il y a lieu et pour la dispensation des cours, le but de la formation étant de disposer de professionnels compétents dès la fin de leur formation ;*
- ☞ *Insister sur le suivi pédagogique des stagiaires sur le terrain pour corriger les différends et permettre aux stagiaires d'atteindre leurs objectifs ;*
- ☞ *Disposer au sein de la structure de coordination, d'une cellule de suivi pour servir d'interface avec différents acteurs ;*
- ☞ *Accompagner les stagiaires à mettre en place et à assurer son animation un réseau de promotionnaires pour bien se positionner sur le marché de l'emploi à l'issue de leur formation ;*
- ☞ *Inciter (ou recommander) les UGP à recruter des assistants dans chaque filière pour parachever la formation des stagiaires en leur donnant l'occasion d'être de véritables professionnels ;*
- ☞ *Commencer, dès à présent, à penser à la cohorte 2 afin d'éviter les précipitations de manière à ce que les choses soient faites dans le bon ordre avec la contribution effective de tous. Cette cohorte pourrait être déclinée en deux composantes (directs et travailleurs de la fonction publique générale d'une part et de la fonction publique territoriale d'autre part) ;*
- ☞ *Initier la réflexion pour une cohorte spéciale pour les besoins de renforcement des capacités de l'administration publique.*

Le suivi à mi -parcours de l'IMCP a été riche en enseignements et a permis de s'enquérir des sentiments des différents acteurs sur sa pertinence, la valeur des formations dispensées, la qualité de la mise en œuvre, les difficultés rencontrées, les solutions proposées en vue d'envisager les perspectives meilleures pour la cohorte spéciale de renforcement des capacités de l'administration publique, et la cohorte 2. Une évaluation finale permettra d'apprécier l'IMCP dans toutes ses dimensions afin de la bonifier surtout qu'elle commence à être demandée dans d'autres pays africains.

Liste des personnes rencontrées Mission de suivi-IMCP

Structure	Nom et Prénom(S)	Fonction	Adresse email
DGEP	Kobyagda Larba Issa	Directeur Général	s.kobyagda@gmail.com
DGCOOP	Ouiminga Inoussa	Directeur Général	jouiminga@yahoo.fr
	Ouédraogo Amidou	Directeur Coopération Multilatérale	amidoued@yahoo.fr
	Wédraogo Euloge	Chef de service	euloznews@gmail.com
	Wally Boundjoa Marc	Chargé d'études	boundjoawaly@gmail.com
	Sandwidi Pascal	Chargé d'études	Pascalsandwidi3@gmail.com
	Zongo Abdoulaye	Chargé d'études	zongabdallah@gmail.com
	Ouédraogo Marcelin	Stagiaire	marcelinouedraogo65@gmail.com
ENAREF	Héma/Sagnon Yvonne	Chef du Département formation continue	sagnonyvonne@hotmail.com
	Kuela Tony Delwindé	Chef du département Statistiques, Economie et Développement, Aménagement du Territoire	kuelatony@yahoo.fr
DGFP/ MFPTPS	Ganama Moctar Saidou	Directeur Général	Ganama_moctar@yahoo.fr
	Ouédraogo Adama		
	Ouédraogo Sombila	Directeur de la gestion des carrières	
	Diallo/ Bamba N. Madina	Direction des Affaires Juridiques et des Litiges	madinafaso@gmail.com
CEFORGRIS	Magnini Seindira	Coordonnateur	mseindira@yahoo.fr
	Sawadogo Natéwindé	Coordonnateur Adjoint	natewinde.sawadogo@yahoo.fr
UIFIC	Diendéré . Achille	Directeur	hchille@yahoo.fr
PCRSS	Sanogo Boulaye	Coordonnateur	sanogo_boulaye@gmail.com
	Sawadogo Eugène	Responsable Administratif et Financier	eugenewadogo@gmail.com
	Lonfo Soulaymane	Spécialiste Passation Marché Mines	soul_lonfo@yahoo.fr
	Yaro Elisée	Spécialise en Suivi environnementale	Elisylar1@yahoo.fr
	Yaméogo Ouirégma	Spécialiste en développement social	O& »uirjustia@yahoo.fr
PAAQE	Ouattara / Traoré Cathérine	Coordonnatrice	katyouattara@yahoo.fr
	Ouatara Ardjouma	Assistant Passation Marché	ardiououat@gmail.com
	Bouda S. Eric Flavien	Contrôleur Interne	boudaeric@yahoo.fr

Structure	Nom et Prénom(S)	Fonction	Adresse email
	Sana Lassina	Responsable Gestion financière	Sana_lassina@hotmail.com
PUDTR	Bassolé Martial Wilfried	Coordonnateur	mbassole@gmail.com
	Drabo Adama	Responsable Administratif et Financier	drabo_ad@yahoo.fr
PRAPS	Ouattara Aboubacar	Responsable Administratif et Financier	ouattara_aboubacar@yahoo.fr
	Ki Innocent	Assistant Passation de Marché	innocentki@yahoo.fr
PFS	Sawadogo Guibrine	Contrôleur Interne	sawadogoguibi@yahoo.fr
	Agbo Dieudonné	Spécialiste en Gestion Financière	donneamb@yahoo.fr
PARGFM Mines et Foncier	Zoungwana P. Ambroise	Spécialiste Passation Marché Mines	papugnezambo@yahoo.fr
	Tapsoba Paul	Expert en système d'information géographique	Tapsoba_p@yahoo.fr
	Kaboré Salomon	Spécialiste Passation Marché Foncier	salomonkabor@yahoo.fr
	Davou Yacouba	Contrôleur interne	yacouba.davou@yahoo.fr
	Balma Eric Gueswendé	Comptable	balmeric3@gmail.com
PRSS/PPR- COVID 19	Yelbeogo /Traoré Mariam	Responsable Suivi-évaluation	yelbeogmariam@yahoo.fr
	Sawadogo Adama	RAF PPR Covid-19	sawadogoadamal@yahoo.fr
	Simpore Lassané	Suivi-évaluation	Lassane_simpore@yahoo.fr
WURI	Bamogo Soumaila	Responsable Administratif et Financier	Soumaila.bamogo@tic.gov.bf
	Sawadogo Laurent	Responsable Ressources Humaines	Laurent.sawadogo@tic.gov.bf
PAEA	Bingbouré Jean Mathieu	Coordonnateur	jmbingboure@gmail.com
	Sawadogo Arouna	Responsable Suivi-évaluation	arounsawa@gmail.com
	Yaméogo.T Roger	Responsable en renforcement du capital humain	yameogotinwendroger@gmail.com
	Zongo Souleymane	Responsable Administratif et Financier	szongo63@yahoo.fr
PRECA-PRSA			
Centre d'enseigne- ment supérieur	Kaboré Mahamadi	Point focal IMCP	mahamadik02@gmail.com
	Barry Amadou	Spécialiste passation des marchés	baramadou@gmail.com

Structure	Nom et Prénom(S)	Fonction	Adresse email
Stagiaires	Tamini Y. Dit Patrice	Gestion environnementale et sociale	patricktamini@gmail.com
	Drabo Marthe	Passation des marchés	zmarthedrabo@gmail.com
	Moyenga Hamidou	Passation des marchés	moyenghamde@yahoo.fr
	Konate Drissa	Passation des marchés	Dkonate157@gmail.com
	Tarnagda Saidou	Comptabilité	Antillais85@gmail.com
	Yiongo Tiraogo	Gestion financière	Yiongo2018@gmail.com
	Kabore Assetou	Gestion financière	Kaboreassetou97@gmail.com
	Kapioko S. Léonie	Comptabilité	Leonikapioko055@gmail.com
	Sawadogo Karim	Audit interne	yamtayafils@g.mail.com
	Sawadogo R. Patrice	Gestion environnementale et sociale	sawadogorelwendepatrice@gmail.com
	Bazié Ingrid	Gestion environnementale et sociale	ingridjamila@yahoo.fr
	Ouédraogo Ouango Aimé	Audit interne	ouedraogoaime850@gmail.com
	Ouédraogo K. Emmanuel	Suivi-évaluation	ouekemma77@gmail.com
	Ilboudo W. Fulbert	Suivi-évaluation	ilboudofulbert.w@gmail.com
	Tirogo Z.C. Sonia	Audit interne	soniatirogo@gmail.com
	Lougué Lossene	Gestion financière	louguelossene@gmail.com
	Bazié Ferdinand D.	Comptabilité	ferdibaz@gmail.com
	COMPAORE Inoussa	Suivi-évaluation	ciznaaba@gmail.com