



1595, Avenue Charles de Gaulle, 01 BP 1919 Ouagadougou 01 Burkina Faso  
Tél. : 50369614/15/32 – Fax : 50369633 – [courrier@capes.bf](mailto:courrier@capes.bf) – [www.capes.bf](http://www.capes.bf)

**POLITIQUE NATIONALE DE RENFORCEMENT  
DES CAPACITES AU BURKINA FASO  
(PNRC, 2009-2019)**

**DOCUMENT DE STRATEGIE**  
(Version provisoire)

*Ouagadougou, janvier 2009*

## SOMMAIRE

<b><u>INTRODUCTION</u></b>	<b>3</b>
CONTEXTE, JUSTIFICATION ET MANDAT	
<b><u>CHAPITRE 1</u></b>	<b>8</b>
L'ENVIRONNEMENT DE LA PNRC	
<b><u>CHAPITRE 2</u></b>	<b>18</b>
CONCEPTS, APPROCHES, CONDITIONS D'INCITATION ET ETAT DES LIEUX DES CAPACITES	
<b><u>CHAPITRE 3</u></b>	<b>31</b>
VISION, ENJEUX, DEFIS, PRINCIPES DIRECTEURS ET AXES STRATEGIQUES DE LA PNRC	
A.	
<b><u>CHAPITRE 4</u></b>	<b>59</b>
POLES DE SUIVI DU CSLP, MINISTÈRES ET STRATEGIES SECTORIELLES	
<b><u>CHAPITRE 5</u></b>	<b>63</b>
COORDINATION ET SUIVI-EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PNRC	
<b><u>CHAPITRE 6</u></b>	<b>70</b>
HYPOTHESES ET RISQUES GLOBAUX QUI PESENT SUR LA PNRC	
<b><u>ANNEXES :</u></b>	<b>73</b>
SYNTHESE DES BESOINS DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES POLES SECTORIELS	

## INTRODUCTION

### CONTEXTE, JUSTIFICATION ET MANDAT

#### 1. LE CONTEXTE

Les programmes de renforcement des capacités ont pris une importance croissante en Afrique au Sud du Sahara depuis le début des années 1990 à la suite de plusieurs décennies dominées par des programmes d'assistance technique sans grande liaison avec la promotion de l'expertise et des institutions locales. Au milieu des années 1990, l'initiative des Gouverneurs Africains de la Banque Mondiale pour le renforcement des capacités en Afrique, les programmes nationaux de bonne gouvernance, les projets de valorisation de l'expertise nationale, les programmes de renforcement des capacités de secteurs-clés auront porté le renforcement des capacités au rang des hautes priorités pour promouvoir un développement durable en Afrique.

A côté de ces programmes principaux, de nombreux autres programmes et projets de lutte contre la pauvreté ont pris en compte des thématiques de renforcement des capacités dans l'agriculture, la santé, l'éducation, le transport, le secteur privé, la société civile, etc.

Sur la base de l'approche globale et intégrée des problèmes de capacités, le Burkina Faso a mis en place le Centre d'Analyse des Politiques Economiques et Sociales (CAPES<sup>1</sup>) pour stimuler les politiques et programmes de renforcement des capacités ; le CAPES aura bénéficié de concours financiers consentis par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) dont le siège se trouve à Harare (Zimbabwe).

#### 2. LA JUSTIFICATION

L'initiative des Gouverneurs africains de la Banque Mondiale lancée en 1996, a été faite dans le contexte où les résultats de l'ajustement structurel s'étaient avérés peu crédibles ; elle contribua à la création d'un nouveau cadre de coopération avec un accent particulier mis sur le renforcement des capacités.

En dépit de l'intérêt manifeste marqué par les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), l'organisation de nombreux séminaires, de forums interafricains, les autorités du Burkina Faso n'ont pas su réagir avec promptitude et stratégiquement aux problématiques du renforcement des capacités. En effet, si une réaction avait été effective, le cadre de coopération aurait dû prendre corps avant le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) et en influencer davantage la structure et le contenu.

Par ailleurs, l'élaboration d'un plan national de renforcement des capacités de la société civile qui a fait l'objet d'atelier de validation et actuellement de mesures de mise en œuvre renforce et justifie la nécessité et l'urgence d'une action harmonisée dans ce domaine déterminant du renforcement des capacités.

Après le lancement officiel de ses activités intervenu le 8 avril 2002, le CAPES a tenu les 28 et 29 avril 2003 ses premières journées sur le renforcement des capacités autour du thème « Pour une stratégie nationale de renforcement des capacités ». Ces journées qui ont regroupé diverses couches socioprofessionnelles, plusieurs acteurs du développement et de nombreux partenaires au développement poursuivaient les objectifs suivants :

---

<sup>1</sup> Décret n° 200-171/PRES du 16 mai 2000,

- Expliquer ce qu'est le renforcement des capacités ;
- Présenter les résultats de deux études conduites par le CAPES, l'une sur le renforcement des capacités, l'autre sur les exportations et la croissance économique ;
- Susciter l'adhésion des participants à une démarche participative pour l'élaboration d'un plan national de renforcement des capacités ;
- Obtenir des éléments pertinents à reverser au plan national en élaboration.

Ces journées organisées en partenariat avec l'OCDE et « Futurs Africains » soutenus par le PNUD étaient placées sous le parrainage du Secrétaire Exécutif de l'ACBF ; elles ont créé un cadre d'échanges fructueux et d'appropriation du concept de « renforcement des capacités ». Elles ont atteint leur objectif ; c'est ainsi que, concernant l'adhésion des participants à une démarche participative pour l'élaboration d'un plan national de renforcement des capacités, le CAPES a été mandaté pour appuyer l'élaboration de projets de plans d'action sectoriels consensuels, cohérents et opérationnels de renforcement de capacités au Burkina Faso.

Suite à ces journées, les tâches suivantes ont été accomplies :

- Elaboration d'un document de synthèse sur la problématique du renforcement des capacités et sa présentation à la Table Ronde des partenaires au développement du Burkina Faso qui s'est tenue en mars 2004, dans le but de requérir des soutiens de Partenaires Techniques et Financiers (PTF) pour l'aboutissement du processus d'élaboration ;
- Acquisition de ressources partielles pour le financement du processus et de l'élaboration du plan national d'action de renforcement des capacités.
- Organisation d'une réunion sur la méthode CENA (Capacity Enhancement Needs Assessment) ou méthode d'identification des besoins en renforcement des capacités en collaboration avec l'Institut de la Banque Mondiale, et formation de différents acteurs à la méthode

L'élaboration d'un document de Politique Nationale des Capacités, précédée de celle d'une note d'orientation sur ce thème, sous l'égide du CAPES, est une option majeure qui lui permettra de s'acquitter de cette importante mission de promotion des capacités au Burkina Faso,

### **3. LE MANDAT**

C'est en référence aux activités ci-dessus et en considération de son mandat que le CAPES s'est engagé dans l'élaboration d'une proposition de Politique Nationale de Renforcement des Capacités (PNRC) du Burkina Faso en soutien au Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) ; les axes stratégiques du CSLP consistent à : (i) accélérer durablement la croissance économique, (ii) garantir l'accès des pauvres aux services sociaux de base, (iii) élargir les opportunités en matière d'emploi et d'activités génératrices de revenus, et (iv) promouvoir la bonne gouvernance.

Les objectifs spécifiques de la mission consistent à définir : (i) les grandes orientations nationales que le Burkina Faso devra se donner en matière de renforcement des capacités, et (ii) les principales stratégies sectorielles à mettre en œuvre.

Pour ce faire, le CAPES s'est chargé de coordonner le processus d'élaboration et de rédaction d'un document de PNRC; il s'est attaché les concours techniques d'une équipe de Consultants et les activités suivantes ont été conduites :

- Elaboration d'un canevas de rédaction de la PNRC devant servir de guide pour la collecte de données et l'identification ou la définition de stratégies sectorielles de renforcement des capacités des neuf (9) groupes de secteurs déterminés pour le suivi du CSLP;
- sélection de neuf (9) experts nationaux chargés de la rédaction des documents de base pour l'élaboration (ou l'identification) et validation des stratégies sectorielles de renforcement des capacités pour les 9 groupes de secteurs ci-dessus indiqués ;
- organisation d'un atelier national de validation des stratégies sectorielles de renforcement des capacités;
- élaboration d'une proposition de PNRC qui contient :
  - la portée ou les enjeux d'une telle politique,
  - une synthèse de l'état des lieux des capacités au Burkina Faso ;
  - une analyse des besoins en renforcement des capacités au Burkina Faso tels qu'ils ont pu être identifiés dans les stratégies sectorielles ;
  - un énoncé de la vision, des principes, des grandes orientations générales, des objectifs, des stratégies sectorielles du renforcement des capacités,
  - une proposition de schéma institutionnel de mise en œuvre et de suivi-évaluation de la politique nationale de renforcement des capacités ;
  - une analyse des risques ;
- rédaction de la version finale de la PNRC pour soumission aux autorités compétentes.

## CHAPITRE 1

### L'ENVIRONNEMENT DE LA PNRC

#### 1. L'ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL

##### **La priorité donnée au renforcement des capacités**

Depuis les deux dernières décennies l'ensemble des Gouvernements africains et des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ont convenus de donner une priorité aux thèmes et aux programmes de renforcement des capacités humaines et institutionnelles, plus particulièrement, dans la région de l'Afrique subsaharienne.

A ce titre, bon nombre de partenaires africains et extérieurs estiment que la seule façon pour l'Afrique de tirer parti de l'amélioration des politiques publiques pour accélérer la croissance et accroître les flux d'aide est d'éliminer les déficiences institutionnelles et le déficit de compétences. Il est tout particulièrement urgent de mettre sur pied des institutions efficaces et des compétences en matière de gestion économique et de prestations de services, compte tenu de la nécessité de mener à bien les stratégies et les programmes de réduction de la pauvreté (SRP) et d'atteindre les Objectifs de Développement pour le Millénaire (ODM).

Le rapport de la Commission pour l'Afrique créée par le Premier ministre britannique (Commission Blair) et le rapport Sachs, formulé par le projet des Nations Unies pour le Millénaire, expliquent clairement pourquoi il importe de doubler l'aide au développement et d'accroître les ressources à l'appui des programmes nationaux de renforcement des capacités pour aider les pays bénéficiaires à utiliser efficacement les flux d'aide accrus et à atteindre les ODM.

A ce titre un échantillon d'initiatives globales, institutionnelles et de programmes, a été repris et présentés ci-dessous pour illustrer cette tendance opérationnelle forte et consensuelle en faveur du renforcement des capacités en Afrique au Sud du Sahara.

##### **L'Agenda 21 de Rio**

L'Agenda 21 de Rio (Conférence internationale de Rio de Janeiro sur l'environnement) se fonde sur des principes novateurs qui s'articulent notamment autour de la recherche d'une plus grande participation des différents acteurs sociaux dans les processus de prise de décisions et de l'option en faveur de la maîtrise des contraintes de capacités critiques grâce à l'information, la formation et la sensibilisation de tous les acteurs du développement. Dans l'esprit de l'Agenda 21 de Rio, l'information, la formation et la sensibilisation des acteurs constituent des leviers essentiels pour garantir leur implication pleine et entière dans les processus décisionnels qui engagent leur avenir. L'Agenda 21 établit les contours et les objectifs du renforcement des capacités en stipulant dans ses principes d'action que « l'aptitude d'un pays à s'engager dans la voie d'un développement durable dépend en grande partie des capacités de sa population et de ses institutions ainsi que de sa situation écologique et géographique.

En effet, les négociations des Conventions de Rio, que ce soit sur le changement climatique, la désertification, ou la biodiversité, ont montré que l'espace africain francophone ne dispose pas d'une masse critique de leaders maîtrisant les approches transversales que requiert le développement durable. Le déficit d'information sur l'Agenda 21 et les conventions issues de Rio

est particulièrement accentué dans les pays francophones d'Afrique comparativement aux pays anglophones. Une telle situation s'explique par le fait que dans la plupart de ces pays, les programmes d'information et de sensibilisation ont privilégié des canaux de type administratif. Or, la réalisation de l'objectif de développement durable requiert l'existence d'une nouvelle génération de leaders capables, en termes d'expertise et d'institutions, et fortement imprégnée de l'aspect global et dynamique des problèmes d'environnement et susceptibles d'exercer une influence directe sur les politiques et programmes d'action de leur pays.

### **Le Nouveau Partenariat pour le Renforcement des Capacités en Afrique<sup>2</sup>**

Selon le Nouveau Partenariat pour le Renforcement des Capacités en Afrique, initié par les Gouverneurs africains et la Banque Mondiale en 1996, le renforcement des capacités doit être pensé dans une dynamique globale incluant tous les secteurs et segments de la société. Pour être durable, il doit s'ordonner en suivant un processus intégré mettant l'accent sur l'appropriation, l'engagement civique et l'assimilation des connaissances. Ce processus endogène doit s'inscrire dans une dynamique de la société (au plan démocratique et participatif) qui doit porter un projet de transformation sociale et être fondé sur des systèmes de valeurs qui permettent une plus grande mobilisation des acteurs et une responsabilisation des bénéficiaires.

Pour ce faire, il doit être envisagé à trois niveaux qui sont interdépendants : individuel, institutionnel et sociétal. Au niveau individuel, il s'agit de donner aux individus les opportunités leur permettant d'initier ou d'entreprendre un processus continu d'apprentissage. Au niveau institutionnel, il s'agit de renforcer les capacités existantes plutôt que de créer systématiquement de nouvelles structures. Au niveau sociétal, il s'agit d'accompagner le processus de transformation des sociétés en créant des opportunités pour valoriser les capacités existantes et les aider à se développer pleinement. Le renforcement des capacités doit s'appuyer sur la connaissance. Pour corriger les disparités devant le savoir, il faut ouvrir à tous les portes de l'école et offrir la possibilité de continuer à apprendre toute la vie durant. L'éducation de base est l'assise d'une population active en bonne santé, qualifiée et prompte à s'adapter. La formation permanente, quant à elle, donnera à un pays les moyens d'évaluer, d'adapter et d'appliquer continuellement de nouvelles connaissances.

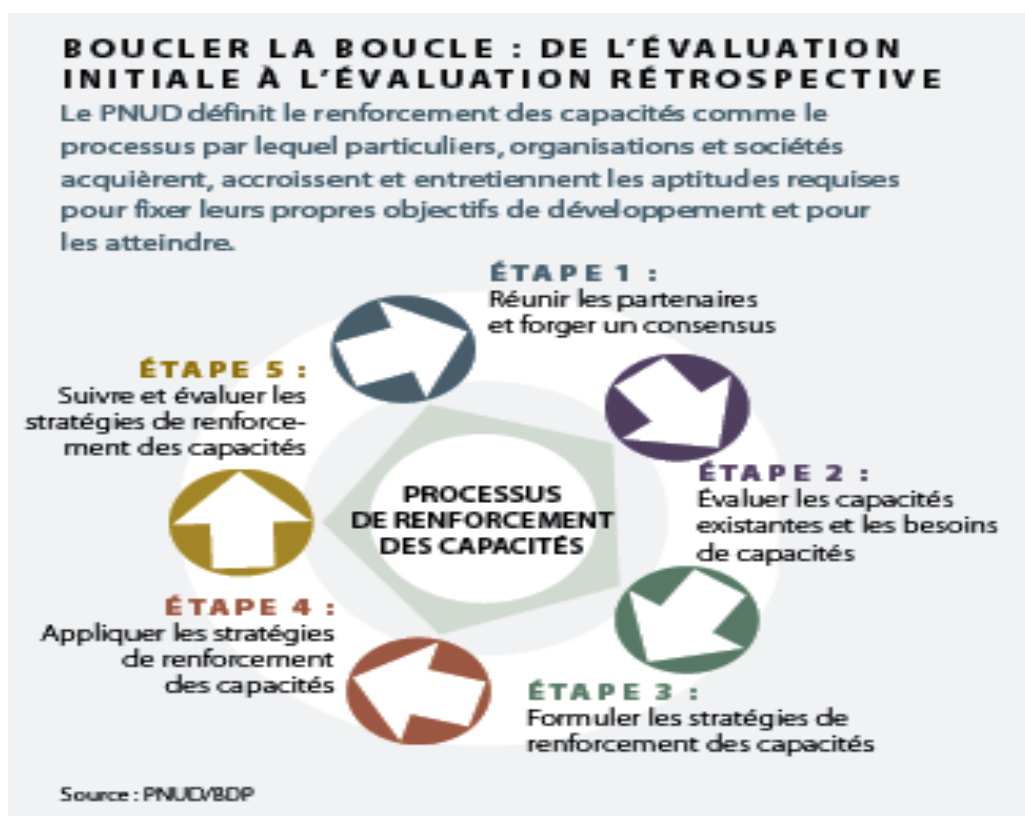
### **Le PNUD : améliorer les conditions de vie par le renforcement des capacités<sup>3</sup>**

Si le développement humain est l'objet du mandat du PNUD, le moyen employé pour exécuter son mandat est le renforcement des capacités. Le PNUD le définit comme étant le processus par lequel les particuliers, les organisations et la société acquièrent, développent et maintiennent les aptitudes dont ils ont besoin pour réaliser leurs propres objectifs de développement. Œuvrant aux côtés des entités gouvernementales, de la société civile et d'autres partenaires dans 166 pays, le PNUD s'attache à favoriser le développement humain en aidant les gens à accéder aux connaissances, à l'expérience et aux ressources qui leur permettront d'améliorer leurs conditions de vie. Le PNUD considère le renforcement des capacités comme sa grande contribution au développement. Le principal instrument qui guide ses efforts et ses travaux conjoints avec les partenaires au développement, le Plan stratégique 2008-2011, précise que tous les conseils de politique du PNUD, son appui technique, ses activités de plaidoyer et ses contributions au

<sup>2</sup> CAPES, Note d'orientation sur le renforcement des capacités, 2006 - Source : Banque mondiale(1996), *Partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique. Stratégie et programme d'action*. Rapport des Gouverneurs africains de la Banque Mondiale à Monsieur James D. Wolfensohn, Président du Groupe de la Banque Mondiale, 28 septembre 1996

<sup>3</sup> PNUD : dossiers dans Internet sur le renforcement des capacités

renforcement de la cohérence du développement doivent viser à l'obtention de réelles améliorations de la vie des gens et des choix et possibilités qui s'offrent à eux.



#### **ACBF : Fondation Africaine pour le Renforcement des Capacités**

En tant qu'institution phare du renforcement des capacités en Afrique, l'ACBF offre un cadre institutionnel pour faire face aux besoins du continent en capacités humaines et institutionnelles. La Fondation a été créée en février 1991 grâce aux efforts conjugués du Programme des Nations Unies pour le Développement, de la Banque mondiale et de la Banque Africaine de Développement, ainsi que d'un certain nombre de bailleurs de fonds bilatéraux et de gouvernements africains. Elle avait alors pour mandat de renforcer les capacités d'analyse de politiques et de gestion du développement en Afrique subsaharienne. L'objectif principal était de s'assurer que chaque pays de l'Afrique subsaharienne disposait d'un noyau d'analystes de politiques économiques et de gestionnaires du développement de haut niveau, ainsi que des institutions nécessaires pour les retenir et les maintenir.

La force de ACBF réside dans sa capacité à mettre en œuvre des interventions complètes et durables destinées à satisfaire les principaux besoins en capacités du secteur public clé dans le domaine de l'analyse des politiques macroéconomiques et de la gestion du développement. En 1999, le mandat, les objectifs, ainsi que le champ d'action et l'échelle des activités de la Fondation ont connu une expansion suite à la décision du Conseil des Gouverneurs d'intégrer une nouvelle initiative de renforcement des capacités - le Partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique (PACT) - au sein de la Fondation. A ce stade du développement de l'Afrique, l'appui des gouvernements africains et de leurs partenaires du développement devra dépasser la simple création d'enclaves d'interventions de renforcement des capacités pour prendre la forme d'une participation active visant à apporter des changements visibles, positifs, structurels et durables dans le corps du développement lui même.



Récapitulatif du Plan stratégique à moyen terme consolidé d'ACBF, 2002 – 2006.

- **Vision** : Faire de l'ACBF l'institution africaine par excellence œuvrant avec d'autres partenaires pour le renforcement des capacités en vue de promouvoir la bonne gouvernance et la réduction de la pauvreté en Afrique.
- **Mission** : Développer des capacités humaines et institutionnelles viables pour la réduction de la pauvreté en Afrique.
- **Objectifs** : Développer et renforcer des capacités humaines et institutionnelles viables au sein du secteur public clé, dans les domaines d'interface de ce secteur avec le secteur privé et la société civile, dans les institutions de formation et de recherche, ainsi qu'au sein des organisations régionales en vue de stimuler la croissance économique et de promouvoir la lutte contre la pauvreté, la bonne gouvernance et la participation effective de l'Afrique à l'économie mondiale.
- **Stratégie** : Mobiliser et fournir un appui financier, intellectuel, informationnel et en matière de recherche au renforcement des capacités en Afrique dans le cadre des principaux domaines d'intervention de la Fondation et promouvoir l'émergence de la Fondation en tant qu'institution experte. Favoriser l'appropriation par les parties prenantes d'une approche participative et ouverte en matière de renforcement des capacités et de gestion du développement, une bonne coordination des interventions et une approche holistique du processus de renforcement des capacités, et promouvoir des partenariats à cet effet.

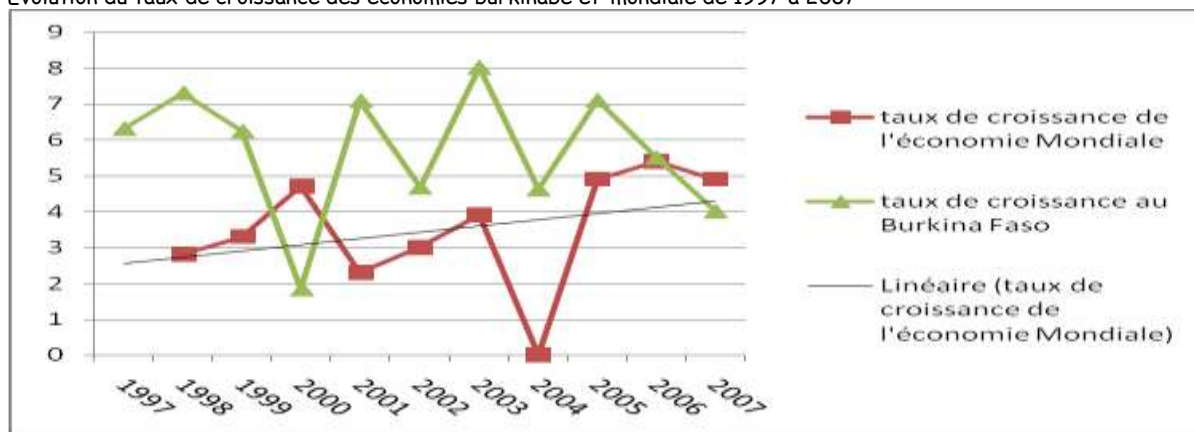
## 2. L'ENVIRONNEMENT NATIONAL

### Le cadre macro économique burkinabe

L'économie Burkinabé a été durement affectée, notamment, par les crises énergétiques et alimentaires, la chute des cours des produits de base exportés notamment le coton et la baisse de l'aide publique au développement. Ces différents chocs ont été en partie absorbés grâce à la mise en œuvre de réformes sectorielles et structurelles ainsi que la poursuite de l'assainissement du cadre macroéconomique (efficacité et transparence dans la gestion des finances publiques, amélioration du climat des affaires, etc.).

Ces efforts ont permis au pays d'enregistrer des performances macroéconomiques appréciables sur la période 1997-2007. Le taux de croissance moyen s'est établi à 5,7% nettement au dessus de la moyenne de l'UEMOA (+3,5%). Cette évolution est imputable au dynamisme de l'ensemble des secteurs de l'économie. Les secteurs primaire, secondaire et tertiaire ont représenté en moyenne respectivement 31,2%, 20,6% et 42,6% du produit intérieur brut. Le secteur tertiaire est celui qui a le plus contribué à la croissance (+2,4 points) suivi de loin par les secteurs secondaire (+1,8 point) et primaire (+1,5 point). Mais en moyenne, le secteur secondaire (+8,7%) a vu sa valeur ajoutée croître plus vite que le primaire (+4,5%) et le tertiaire (+5,6%) certainement en raison du renouveau minier et des grands chantiers d'infrastructures (barrages, routes, construction, etc.).

Evolution du taux de croissance des économies burkinabé et mondiale de 1997 à 2007



## Les perspectives de développement

Le Gouvernement entend approfondir au cours des trois prochaines années, les réformes économiques et structurelles mais les mesures prises pour limiter la hausse des prix pourraient affecter négativement les performances des finances publiques. Pour améliorer la situation macroéconomique, impulser le développement et lutter durablement contre la pauvreté et les inégalités (dans la redistribution de revenus et l'accès aux services sociaux de base), les autorités entendent :

- accroître la production vivrière en vue d'assurer l'autosuffisance alimentaire et de contribuer ainsi à une meilleure maîtrise de l'inflation. A cet effet, l'élaboration en 2008 d'un plan d'urgence et sa mise en œuvre devrait amoindrir l'impact de la crise alimentaire sur les producteurs et les consommateurs et relancer la production céréalière ;
- améliorer le niveau des recettes fiscales par l'élargissement de l'assiette fiscale, la lutte contre la fraude, un meilleur suivi des exonérations et le renforcement des capacités des régies financières ;
- poursuivre l'assainissement de la situation financière de la filière coton, en vue de la rendre plus attractive aux producteurs, de relever son niveau de production et de renforcer sa compétitivité ;
- accélérer la mise en œuvre des réformes structurelles et des politiques sectorielles en vue de la consolidation et de la diversification des bases de production notamment par le soutien aux secteurs porteurs de croissance : industrie et commerce, mines, tourisme, artisanat, économie extraterritoriale ;
- améliorer l'accès des populations pauvres et vulnérables aux services sociaux de base et à la protection sociale à travers les différents domaines prioritaires suivants : (i) l'éducation des enfants et l'égalité des sexes dans les enseignements primaire, secondaire et supérieur ; (ii) les soins de santé primaire y compris la santé de la reproduction, la nutrition et le VIH/SIDA, (iii) l'eau potable et l'assainissement, (iv) le cadre de vie et (v) la protection sociale.
- Mettre en place une politique nationale de renforcement des capacités qui soit de nature à développer de manière plus systématique, plus cohérente et plus convergente les aptitudes humaines et institutionnelles tant du secteur public que privé à résidualiser la pauvreté pour laisser place à une croissance plus bénéficiaire socialement.

### 3. LES PROBLEMATIQUES DES CAPACITES NATIONALES

#### Le Burkina Faso, une terre des hommes

La population burkinabe d'environ 14 millions (2008) doublera dans une génération (soit 30 millions dans 25 ans, en 2034). Le Burkina Faso ne disposant pas de ressources naturelles majeures, minières ou végétales, est une *terre des hommes* dotée de ressources humaines dont il se préoccupe de valoriser et de sauvegarder les valeurs traditionnelles d'intégrité et de courage au travail, de faire accéder au savoir et à l'acquisition de capacités professionnelles diversifiées pour construire une société plus autonome.

La dynamique d'une forte migration constitue la marque de la population burkinabe ; on estime à environ 4 millions le nombre des burkinabé vivant à l'extérieur, en particulier en Côte d'Ivoire ; la migration intérieure et le reflux des burkinabé, suite à la crise ivoirienne, tendent à apporter un

ralentissement à celle vers l'extérieur. Le travail acharné des Burkinabe aura ainsi valu au pays d'être considéré comme un gisement de ressources humaines ouvrières, largement non qualifiées. 80% de la population tirent l'essentiel de ses revenus et de sa subsistance des activités agricoles caractérisées par de petites exploitations familiales ; le secteur agricole contribue pour environ 40% au produit intérieur brut (PIB) du pays.

#### **L'ampleur du déficit social<sup>4</sup>**

Le Burkina Faso souffre d'un déficit social prononcé (en moyenne 0,45 année d'éducation) alors qu'il est reconnu que la qualité du capital humain est une condition essentielle à la réduction de la pauvreté et à la promotion du développement humain durable et qu'un gain d'une année de scolarisation additionnelle peut se traduire par un gain de 3 à 4 points de pourcentage du produit intérieur brut. Ainsi, la ressource humaine ne constitue-t-elle pas encore un levier de croissance au Burkina Faso. En effet, l'accélération de la croissance des six dernières années est due principalement à la bonne pluviométrie et au secteur des services.

L'ampleur du déficit social et l'écart entre la réalité et les objectifs de croissance et de réduction de la pauvreté que désire le pays sont tels que c'est là où se situe le véritable défi à relever par le Burkina Faso. En effet, le pays a le plus faible stock de capital humain<sup>5</sup> de la sous région avec moins de 0,45 année d'éducation en moyenne pour la force de travail comparé à 2,19 années en Cote d'Ivoire. Le fort taux d'accroissement démographique (2,4 %) et la profondeur de la pauvreté ont eu des répercussions directes sur le niveau d'allocation des ressources nécessaires pour le relèvement du niveau des dépenses sociales de façon conséquente.

Pour le Burkina Faso, le renforcement des ressources humaines et institutionnelles devient une conditionnalité majeure pour assurer une croissance intensive tirée par la productivité des facteurs et la compétitivité des secteurs. Le rôle moteur de l'agriculture et des services dans la génération du revenu et de l'emploi exige encore plus l'abondance et la qualité du capital humain qui est à son tour un prérequis pour l'afflux du capital technologique, physique et financier, et pour la flexibilité et l'éclosion des marchés.

La pandémie du Sida (2,4%) pèse sur la dynamique de la population et les performances de l'économie ; en effet, les plus touchés sont ceux de la tranche productive, 29 à 49 ans pour les hommes et 13 à 24 ans pour les filles. Le Sida augmente les coûts des dépenses de santé, la mortalité des travailleurs actifs et le coût du travail.

#### **Croissance économique et capital humain<sup>6</sup>**

Si pendant longtemps les modèles de croissance économique se sont centrés sur la relation entre l'épargne et l'investissement, et sur les possibilités de substitution entre le capital et la main - d'œuvre, aujourd'hui le débat s'est beaucoup élargi. Il ne s'agit plus de formuler des modèles de croissance purement économiques, mais de lier ces modèles de croissance à des modèles de société.

<sup>4</sup> MEDEV/DEGEP : Rapport sur l'économie 2005 + MEF et Banque Mondiale: Croissance et compétitivité, 2001 et MEDEV/DEGEP : Rapport sur l'économie 2005

<sup>5</sup> L'accumulation de capital humain est entendue comme la capacité intrinsèque d'une population bien éduquée, en bonne santé, techniquement et professionnellement bien formée.

<sup>6</sup> MEDEV/DEGEP : Rapport sur l'économie 2005 + MEF et Banque Mondiale: Croissance et compétitivité, 2001

D'où l'importance du capital humain en termes de renforcement des capacités institutionnelles et humaines dans les stratégies de développement, notamment celles de réduction de la pauvreté. En outre les résultats d'analyses économétriques indiquent que l'impact de l'investissement en capital humain est significatif et bénéfique à long terme. En effet, l'impact à long terme du capital humain est plus important que celui du capital à court terme comme à long terme.

Ces résultats, indiquent donc, que dans une perspective de long terme, il est plus bénéfique pour le développement économique du Burkina Faso, de mettre l'accent sur les investissements visant à accroître la qualité du capital humain à savoir l'éducation et l'alphabétisation, la santé de base et l'hygiène publique<sup>7</sup> qui sont autant de racines pour développer et renforcer les capacités de masse, contribuer à rendre l'Etat plus capable, plus intelligent et plus efficace et accélérer l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

### **Une pauvreté de masse**

La pauvreté de masse inscrit un pays dans le champ d'un grand déficit de capacités du fait qu'elle s'analyse en de faibles accès aux produits sociaux de base notamment l'éducation et les produits et services de santé. Or, ce sont les niveaux d'éducation et de santé qui sont susceptible de fonder et qui portent la grande base de la pyramide du développement des capacités.

En 2003, le seuil de pauvreté était de 82 672 FCFA<sup>8</sup>. Ce seuil absolu national a pu être déterminé et calculé à partir des besoins (nutritionnels) spécifiques du pays car basé sur les habitudes alimentaires ; il fut estimé à 41 099 FCFA par adulte et par an aux prix d'octobre 1994. Ce même seuil actualisé en coûts réels aux prix de 1998 était de 72 690 FCFA.

Au regard de la ligne de pauvreté de 82 672 FCFA par personne et par an, on observe que 46,4 % de la population burkinabè vit en dessous du seuil de pauvreté. Les régions les plus affectées par la pauvreté, avec un pourcentage de pauvreté nettement au dessus du niveau national sont : le Nord (68,6 %), le Centre Sud (66,1%), la Boucle du Mouhoun (60,4 %), le Plateau Central (58,6 %), le Sud Ouest (56,6 %) et le Centre Est (55,1 %).

La pauvreté est un phénomène essentiellement rural avec plus de la moitié de la population rurale (52,3 %) qui vit en dessous du seuil de pauvreté contre 19,9 % en milieu urbain. On note que l'incidence de la pauvreté a gagné près de 2 points au cours de la période 1994-2003. Les indices relatifs à la gravité de la pauvreté (profondeur et sévérité) ont également légèrement augmenté, suggérant que les pauvres se sont éloignés davantage du seuil de pauvreté.

On observe une tendance à la paupérisation des populations urbaines. En effet, l'incidence de la pauvreté qui était de 10,4 % en 1994 a presque doublé en 2003 (19,9 %). En ce qui concerne le milieu rural, l'incidence de la pauvreté connaît une relative stabilisation. La contribution du milieu rural à la pauvreté nationale a connu cependant une légère baisse passant de 96,2 % en 1994 à 92,2 % en 2003. La structure de la population par grands groupes d'âges montre que les groupes 20-24 ans et 25-29 ans sont les moins touchés par la pauvreté et que les plus touchés sont les enfants de moins de 15 ans.

<sup>7</sup> MEDEV/DEGEP : Sources de croissance et vulnérabilité de l'économie burkinabè aux chocs exogènes, 2005

<sup>8</sup> Les chiffres sont repris du Rapport de l'INSD sur les revenus des ménages au Burkina Faso, 2003 ; la méthodologie de l'INSD offre l'opportunité de débats méthodologiques ; voir notamment Jean Gadrey et Florence Jarry-Catrice « Les nouveaux indicateurs de richesse », Ed. La Découverte, Collection Repères, 2007

L'incidence de la pauvreté est plus élevée au sein des ménages gérés par les hommes (46,9 %) que de ceux gérés par des femmes (36,5 %). D'autre part, cette incidence est plus élevée pour les chefs de ménage polygames (55,1 %). Les ménages pauvres ont des tailles plus grandes (7,9 personnes en moyenne contre 5,5 pour les ménages non pauvres). L'enquête a estimé la dépense moyenne d'un ménage burkinabé à 866 381 FCFA par an, soit 72 198 FCFA par mois. Elle se répartit en dépenses non alimentaires (52,1 %) et en dépenses alimentaires (47,9 %) ce qui correspond à une dépense moyenne de 135 372 FCFA par an et par personne ou à 371 FCFA par jour.

L'éducation constitue un baromètre pour jauger de la crédibilité de toute la stratégie de développement du pays. En effet, l'analphabétisme explicite et ses formes déguisées sont un obstacle majeur à la productivité dans les différents secteurs. Le taux d'alphabétisation reste faible au Burkina Faso. En effet, 21,8 % seulement des burkinabé de plus de 15 ans sont alphabétisés en 2003 (c'est-à-dire savent lire et écrire dans une langue quelconque). Au rythme d'évolution actuelle, le taux d'alphabétisation se situerait probablement à 40 % en 2030. Le taux d'alphabétisation des « plus pauvres » est quatre fois plus faible (11,2 %) que celui des « plus riches » (42,1 %). Les hommes les plus pauvres sont beaucoup moins alphabétisés (17,5 %) que les plus riches (49,8 %). Cet écart est plus prononcé entre les femmes les plus pauvres (6,3 %) et les plus riches (34,5 %).

Le système sanitaire connaît de nombreuses difficultés qui sont à l'origine de faibles performances. Le taux de morbidité est fortement corrélé au niveau de vie. Ce sont les ménages les plus riches (8,6 %), plus en milieu rural (8,9 %) qu'en milieu urbain (5,8 %) et surtout les hommes (9,1 %) qui ont connu au moins un cas de maladie. Les ménages les plus pauvres (3,7 %), moins en milieu rural (3,7 %) qu'en milieu urbain (6,7 %) et surtout les femmes en milieu urbain ont connu le plus grand nombre de consultations. Les ménages les plus pauvres (2,2 %), plus en milieu urbain (4,3 %) qu'en milieu rural (1,9 %) ont les plus faibles taux de consultations.

La stratégie de lutte contre la pauvreté se positionne de *manière faîtière* et domine l'ensemble des stratégies de développement sectoriel ; elle est contenue dans le CSLP.

#### Rappel des quatre axes stratégiques du CSLP

Axe 1 : Accélérer la croissance et la fonder sur l'équité, grâce au maintien d'un cadre macroéconomique stable, l'accroissement de la compétitivité de l'économie et la réduction du coût des facteurs, et l'appui aux secteurs productifs, notamment en accélérant le développement du monde rural ;

Axe 2 : Garantir l'accès des pauvres aux services sociaux de base et la protection sociale, en promouvant l'accès des pauvres aux services d'éducation, de santé et de nutrition, à l'eau potable et à l'assainissement, en améliorant l'habitat et en garantissant une protection sociale aux pauvres ;

Axe 3 : Elargir les opportunités en matière d'emploi et d'activités génératrices de revenus pour les pauvres dans l'équité, en diminuant la vulnérabilité de l'activité agricole, en l'intensifiant et en la modernisant, en soutenant les organisations de producteurs et en développant les infrastructures collectives, en accroissant et en diversifiant les revenus des ruraux, en accélérant le désenclavement, en promouvant l'emploi et la formation professionnelle, en améliorant les conditions de vie et de travail des femmes rurales ;

Axe 4 : Promouvoir la bonne gouvernance aux plans politique, administratif, économique et local.

Depuis 2005, on note cependant le début d'une amélioration significative dans la réduction de la pauvreté ; en effet, les données d'évaluation de la mise en œuvre du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) suggèrent une réduction de 4 points faisant passer la proportion de pauvres de 46,4% à 42%,<sup>9</sup> puis à 36,3% en 2007

<sup>9</sup> Source : simulateur macro économique d'analyse de la pauvreté (PAMS)

Le système éducatif connaît, de son côté, des progrès en termes d'amélioration des taux d'alphabétisation et de scolarisation. C'est le résultat de politiques nationales de renforcement de la qualité des ressources humaines en vue d'améliorer le positionnement du Burkina Faso dans l'exploitation et la valorisation des potentiels d'opportunités qu'offre aujourd'hui la mondialisation.

Le tableau ci-dessous donne les indicateurs de performances du système éducatif burkinabe sur les 10 dernières années en référence aux taux d'instruction de 1998 à 2006 :

<i>Indicateurs</i>	1998			2003			2006		
	Urbain	Rural	Total	Urbain	Rural	Total	Urbain	Rural	Total
1. Taux d'alphabétisation	50,6	10,8	18,4	56,3	12,5	21,8	62,9	19,2	28,3
2. Taux Brut de scolarisation primaire	102,3	30,8	40,9	101,9	34,1	44,1	112,1	56,6	64,0
3. Taux Brut de scolarisation secondaire	48,8	4,5	13	50,7	6,1	15,6	77,7	12,5	25,9

Source : INSD : Enquêtes ménages

Pour le Burkina Faso, le renforcement des ressources humaines et l'optimisation de leur redéploiement deviennent une conditionnalité majeure qui lui permettra d'assurer une croissance intensive tirée par l'amélioration de la productivité des facteurs et la compétitivité des secteurs.

#### 4. CONTEXTE POLITIQUE ET PROMOTION D'UN ETAT CAPABLE<sup>10</sup>

##### Redéfinition du rôle de l'Etat au travers des réformes administratives

La redéfinition du rôle de l'Etat au Burkina Faso s'est opérée dans deux (2) cadres essentiels (i) les Réformes Administratives, par la loi n° 1 0/98/ AN du 21 avril 1998, portant modalité d'intervention de l'Etat et répartition de compétences entre l'Etat et les autres acteurs du développement, la loi n°055-2004/AN du 21 décembre 2004 portant code général des collectivités territoriales au Burkina Faso et divers décrets de réforme institutionnelle, (ii) la Bonne Gouvernance, par référence au Décret N° 2005-459 du 31 août 2005 portant adoption de la Politique Nationale de Bonne Gouvernance.

Devant le risque de perte de confiance en l'administration qui n'arrive plus à traduire un Etat capable, le Burkina Faso a élaboré et mis en œuvre plusieurs approches de réformes administratives dont notamment l'approche des révisions des statuts de la Fonction Publique, l'approche de révolutionnarisation de la Fonction Publique, l'approche d'ajustement structurel, l'approche de modernisation de l'administration. Le but essentiel poursuivi à travers toutes ces réformes est d'adapter les missions et les moyens de l'Etat à *sa capacité d'action* pour en faire un outil efficace de développement en réajustant et en réaménageant son bras ouvrier qu'est l'administration publique.

##### Vision du rôle de l'Etat à travers la PNBG

Au regard des limites des approches administratives et essentiellement techniciennes, le Burkina Faso a initié une nouvelle approche dite l'approche Bonne Gouvernance. Elle est une approche globale, intégrée et systémique de modernisation et de développement de la gestion publique qui intègre la dimension prospective et est assise sur le socle de la démocratie.

<sup>10</sup> 7<sup>ème</sup> Forum africain sur la gouvernance (FAQVII), Thème : « renforcer la capacité de l'Etat en Afrique », Ouagadougou, 24-26 octobre 2007 : Rapport National Burkinabe.

Tout en continuant la modernisation sur les volets traditionnels liés à l'administration, il était impérieux de redéfinir le champ couvert par les efforts de réforme pour prendre en compte la gestion publique en allant au delà de l'Administration au sens strict pour toucher aussi les autres institutions de l'Etat (pouvoir exécutif, législatif et judiciaire, institutions consultatives et de médiation) et les partenaires de l'Etat (collectivités locales, société civile, société politique, secteur privé, presse et médias etc.).

C'est dans cette nouvelle dynamique de la gestion publique que le pays a organisé en 1997 «Les Assises Nationales sur le Rôle et les Missions de l'Etat» après un exercice technique d'audit organisationnel des ministères et institutions publiques.

L'objectif des Assises Nationales était de redéfinir les contours et l'envergure des interventions étatiques dans chacun des domaines majeurs d'intervention de l'Etat compte tenu des conclusions des rapports d'audits organisationnels des départements ministériels ; ces domaines concernent la souveraineté, le développement humain et de la production sociale, la production, le soutien à la production, l'environnement et du cadre de vie.

### **La vision légale de la redéfinition du rôle de l'Etat**

L'instrument essentiel qui redéfinit le rôle et les missions de l'Etat en clarifiant et en précisant les espaces d'intervention, la nature et le niveau des responsabilités des différents acteurs du développement au Burkina Faso en tenant compte des impératifs politiques, économiques, socioculturels et de l'environnement international qui prévaut est la loi n° 010/98/AN du 21 avril 1998 , portant modalités d'intervention de l'Etat et répartition de compétences entre l'Etat et les autres acteurs du développement.

Conformément à cette loi, l'Etat assure ses interventions de façon exclusive ou complémentaire avec les collectivités territoriales, les organisations non gouvernementales, les associations et le secteur privé.

Sur un autre plan, des instruments juridiques comme le code général des collectivités territoriales et la loi instituant le statut général des sociétés d'Etat ont procédé à une répartition de compétences soit entre l'Etat, organe central souverain et les collectivités locales, soit entre l'Etat et les services publics décentralisés.

### **La vision opérationnelle de la redéfinition du rôle de l'Etat**

La redéfinition du rôle de l'Etat dans la vision de la Bonne Gouvernance au Burkina Faso se place dans la perspective de la mise en place d'un Etat capable, c'est-à-dire un Etat ayant des aptitudes à entreprendre et à promouvoir efficacement des actions d'intérêt collectif au moindre coût et dans le temps requis.

Le Burkina Faso a fait de la règle de bonne gouvernance l'un des axes majeurs devant guider ses interventions et dispose d'une politique nationale de bonne gouvernance qui définit les grandes orientations du développement institutionnel à l'horizon d'une décennie.

Le document y définit, notamment, les objectifs majeurs en matière de bonne gouvernance et le rôle attendu par la société burkinabè, en particulier, de l'Etat et, en général, des autres acteurs du système national de gouvernance.

## **Les objectifs majeurs de la Politique Nationale de Bonne Gouvernance.**

Huit (8) objectifs majeurs sont identifiés :

- consolider le processus de construction d'un Etat stratège, démocratique, à même de jouer efficacement son rôle normatif, d'orientation et d'impulsion du développement socio-économique, dans une vision prospective et dans un contexte de gouvernance participative;
- consolider les principes et pratiques de la démocratie et de la gouvernance politique;
- poursuivre la mise en place d'un environnement incitatif à l'émergence du secteur privé tout en mettant l'accent sur sa professionnalisation, afin de lui permettre de mieux répondre aux exigences de la mondialisation et de l'intégration régionale;
- améliorer la bonne gouvernance économique en tant que condition essentielle pour la promotion de la croissance économique et la réduction de la pauvreté;
- accentuer la promotion d'une société civile capable d'influer sur les différentes décisions politiques et économiques et de constituer un contrepoids social;
- réformer l'Etat pour l'adapter aux évolutions de son environnement interne et externe et lui conférer une efficience optimale;
- mettre en œuvre le principe de la responsabilisation et de la participation à la base;
- préserver et gérer l'environnement et les ressources naturelles en vue d'un développement durable.

## **Les aptitudes nouvelles de l'Etat**

De la vision de la politique nationale de bonne gouvernance, l'Etat, au Burkina Faso, doit être un "Etat Capable, Intelligent et Efficace". La capacité renvoie à l'état de puissance, à la potentialité, tandis que l'efficacité consiste en l'application dynamique de la puissance en vue d'atteindre les objectifs visés.

Un Etat capable n'est efficace que lorsque sa capacité est utilisée intelligemment pour entreprendre une action collective en vue de satisfaire l'intérêt général. Un Etat peut être capable mais pas efficace si sa capacité n'est pas utilisée dans l'intérêt général. Un Etat efficace est celui qui utilise sa capacité intelligemment en l'appliquant aux tâches fondamentales qu'il doit accomplir et en compensant ses insuffisances par des partenariats, la collaboration et les réseaux avec le secteur privé et la société civile.

En matière de lutte contre la pauvreté, un Etat intelligent, est celui qui va au-delà des rôles, fonctions et institutions traditionnelles de l'Etat pour axer ses efforts sur le renforcement des capacités des pauvres<sup>11</sup>, la lutte contre la corruption, la transparence et la responsabilité dans la gestion des affaires publiques, la promotion de la justice sociale, la préservation et la reconstitution de l'écosystème, les partenariats publics - privés dans la promotion de l'esprit d'entreprise, l'accès à l'information, la promotion du développement des technologies et des infrastructures, etc.

Un Etat efficace est non seulement capable mais aussi intelligent. Un «Etat Capable, Intelligent et Efficace» travaille à appliquer la constitution, à préserver la stabilité, la sécurité et la paix, à moderniser et à renforcer le système judiciaire, à assurer le respect des droits humains, à

---

<sup>11</sup> A savoir, donner l'opportunité aux pauvres de se tirer de la pauvreté et améliorer la sécurité humaine afin de réduire la vulnérabilité et les aider à mieux gérer leurs risques sociaux.



promouvoir la participation populaire et la démocratie participative, à édifier une administration publique performante, à consolider la confiance et la légitimité des institutions de l'Etat, à créer les conditions d'un secteur privé entreprenant et compétitif, à favoriser l'émergence d'une société civile dynamique porteuse de soutiens et de demandes ainsi que celle d'une société politique responsable, acceptant le consensus républicain et animant avec loyauté et probité l'arène politique.

### **Les défis de la gouvernance politique**

Sur le champ de la gouvernance politique, et depuis une vingtaine d'années, on assiste à un renforcement de capacités, voire à un véritable déploiement d'initiatives, pour mettre en place des dispositifs qui rendent effective les capacités de gouvernance politique démocratique et la construction d'un Burkina Faso moderne.

Toutefois, des défis demeurent et des risques perceptibles pèsent sur le Burkina Faso en voie de modernisation et dont les principaux sont les suivants :

- Le nombre élevé des partis politiques conduit à un émiettement de l'opposition et à une incapacité majeure pour eux de jouer le rôle de pouvoir compensateur d'une manière à la fois efficace et viable et les expose à des manipulations scissionnistes du pouvoir en place;
- La foule d'organisations de la société civile, en dépit d'efforts de regroupements, souffre de manque de moyens financiers et techniques pour jouer un rôle fort dans les dialogues et les débats démocratiques ;
- Le problème des niveaux faibles de la participation des femmes à la vie politique milite en faveur d'une politique des quotas ;
- La corruption qui sévit dans le corps de l'administration publique et dans l'ensemble de la société tend à devenir comme un impôt social à la charge des sans voix que sont les pauvres ;
- L'alternance tranquille au sommet des pouvoirs politiques n'est pas encore acquise en raison notamment des traditions culturelles qui veulent qu'un chef le demeure jusqu'à sa mort et ne perçoivent pas le besoin ou la nécessité de principe pour une alternance d'équipes qui, de surcroît, gagnent dans la modernisation de l'Etat et la sécurité du pays ;
- La montée démographique et la crise ivoirienne ont porté sur le marché un grand nombre de jeunes éduqués et formés sans emploi ; la croissance de leur nombre est susceptible de créer une situation sociale porteuses de dangers (une bombe à retardement) et source de problèmes sociaux et politiques dans un avenir non lointain du fait de la prolétarianisation urbaine et de la ghettoisation<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> La plupart des pays africains au Sud du Sahara partagent cette problématique de la « bombe à retardement » que constitue leur jeunesse nombreuse, instruite et sans emploi.

## CHAPITRE 2

### CONCEPTS, APPROCHES, CONDITIONS D'INCITATION ET ETAT DES LIEUX DES CAPACITES

#### 1. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONNAISSANCE ET DE L'EXPERTISE

##### 1.1. La problématique

Le contexte national, marqué par un potentiel de ressources humaines de qualité et d'experts nationaux compétents, est caractérisé par une préoccupation majeure qui est celle de la connaissance et de la reconnaissance. Les experts nationaux privés, ne connaissent pas suffisamment l'Etat et ne sont pas suffisamment connus par l'Etat, exception faite de l'expertise salariale gérée par l'Etat, à savoir les fonctionnaires ; ils n'ont pas encore obtenu une reconnaissance formelle au plan juridique et réglementaire.

Ce double problème se pose parce que les experts nationaux ne sont pas encore suffisamment organisés dans un cadre juridique et réglementaire reconnu pour constituer une force apte à infléchir la situation, disposer de moyens techniques et scientifiques d'une compétitivité internationale.

Certaines catégories d'experts sont cependant avancées dans leur système d'organisation ; ainsi notamment des Avocats, des Experts comptables, des Médecins, des Pharmaciens, des Vétérinaires, des Architectes qui se sont regroupés dans des ordres catégoriels.

##### 1.2. Primat contemporain de la connaissance

Dans cette perspective et dans l'univers de ce début du 21<sup>ème</sup> siècle, quel que soit le niveau de développement atteint par les pays, en terme de richesse produite et partagée et dont bénéficie chaque citoyen et chaque citoyenne, quelles que soit en outre les capacités de contraintes militaires possédées (l'épée de Damoclès atomique) pour des détérences et pour l'action, *la connaissance* est devenue et reconnue être la véritable matière première des processus d'avoir et d'être ; en elle se trouve fondé l'enjeu principal et les grands défis de l'avenir de l'homme, à savoir sa capacité de croître et de survivre en tant qu'espèce intelligente et libre, en transformant le monde en une techno-nature.

Le Burkina Faso n'a pas le choix que de se trouver inscrit ou de s'inscrire volontairement dans ce contexte global du primat de la connaissance au cœur de l'économie cognitive, en tant que système (ou sous système) national mu par des variables qui se retrouvent toutes être profondément portées par *le savoir* ; celui-ci se traduit, fondamentalement, par une *double écriture*, tout à la fois *alphabétique* et *informatique*.

La véritable force de frappe du développement économique, social et culturel et de la puissance politique, aujourd'hui, se mesure en taux de production et à l'application de la matière grise ; les sociétés et les économies sont devenues *cognitives* ; les performances de nombreux pays asiatiques en témoignent...

L'expertise est la base et le ciment du processus de développement économique et social véritable. Celle-ci précède, accompagne et suit les actions de développement qu'elles aient un caractère sectoriel ou macro économique<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Décret 98-377/PRES/PM/MFPDI du 15 septembre 1998

### 1.3. Savoir et compétence

Le savoir que l'on produit conduit à rendre disponible la compétence ; celle-ci se définit, selon Le Boterf, comme « étant la mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ». L'auteur décompose la compétence en quatre éléments dominants :

- Un *savoir mobiliser* car il ne suffit pas de posséder des connaissances ou des capacités pour être compétent ; il faut savoir les mettre en œuvre quand il le faut et dans les circonstances appropriées ;
- Un *savoir combiner* ; en effet le professionnel doit savoir sélectionner les éléments nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer, pour réaliser une activité professionnelle ;
- Un *savoir transférer* car toute compétence est transférable ou adaptable ;
- Un *savoir-faire éprouvé et reconnu* car la compétence suppose la mise à l'épreuve de la réalité (la destruction créatrice de Schumpeter).

Si le terme de compétence individuelle est fréquemment utilisé même s'il n'est pas encore stabilisé, celui de compétence collective le devient de plus en plus ou se trouve être en cours de création. Pour Le Boterf la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif.

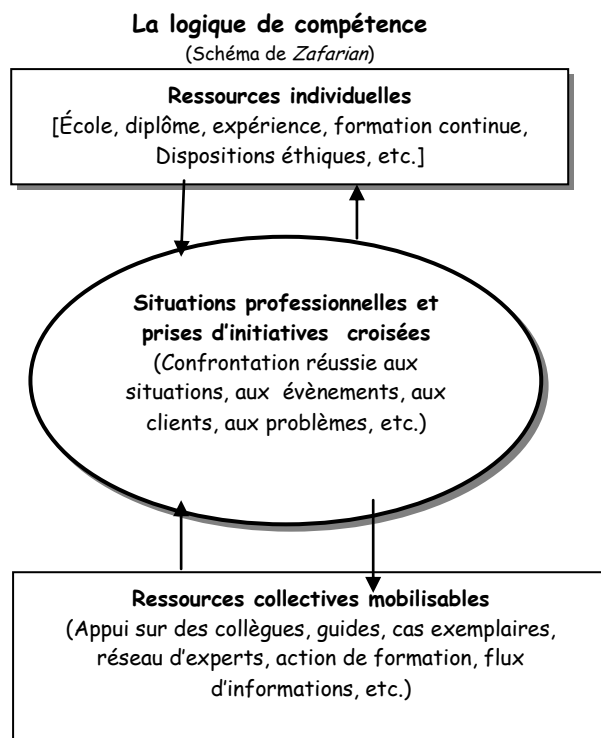
### 1.4. Qualification et compétence

Dans cette analyse contextuelle et définitionnelle, il sera rappelé, en outre, la distinction entre *qualification* et *compétence* et repris la *sagesse opérationnelle* qui préside dans le renforcement de l'expertise institutionnelle et individuelle.

En matière d'expertise il est de toute première importance d'opérer une distinction claire entre qualification et compétence. Les spécialistes affirment à cet effet que :

- La *qualification* se présente comme une *boîte à outil*, c'est à dire des ressources de savoirs, de savoirs faire et de comportements ; une personne est qualifiée par rapport à un poste de travail, à des tâches spécifiques à accomplir ; c'est la qualification qui positionne le travailleur dans la chaîne ou l'organisation du travail.
- La *compétence* est la manière pour un agent *en situation* de faire usage de ses qualifications et de se responsabiliser, de savoir prendre des initiatives quand il est confronté à des problèmes professionnels : c'est l'intelligence pratique ; en effet, les connaissances ne sont pas en soi productives, on ne les applique pas, on les mobilise pour comprendre, agir et interagir efficacement. La capacité de prendre de l'initiative est centrale à la compétence.

La compétence a longtemps été assimilée, toujours selon Le Boterf, à la capacité à tenir un poste ou à une connaissance. Ce ne peut plus être le cas. Ce n'est pas parce que l'on possède un diplôme professionnel ou que l'on a suivi une formation que l'on peut agir avec compétence dans des contextes de travail évolutifs et de plus en plus caractérisés par l'évènementiel et l'inédit. Être compétent, c'est de plus en plus être capable de gérer des situations complexes et instables.



## 2. LE RENFORCEMENT DES CAPACITES

### 2.1. Le concept de capacité

Le concept de capacités fait référence aux gens, institutions et pratiques qui permettent aux pays de réaliser leurs objectifs de développement. Le renforcement des capacités n'est pas synonyme d'investissement physique; il fait référence à plus qu'à la formation ou à l'établissement d'institutions. Une augmentation de capacité inclut l'acquisition de connaissance par l'action, et le développement à terme de pratiques plus effectives.

Le renforcement des capacités est un investissement en capital humain, en institutions et pratiques, et un moyen pour une fin, plutôt qu'une fin en soi. Pour que le renforcement des capacités soit effectif, il doit :

- mettre l'accent sur le programme de développement de chaque pays<sup>14</sup> et
- s'attacher à créer et développer une culture de développement du potentiel individuel de chaque citoyen,

### 2.2. Approches tronquées des capacités

On assiste depuis des décennies à des approches opérationnelles tronquées des capacités dont les principaux aspects sont les suivants :

- La partie formation a été souvent prise pour le tout des capacités; il en résulte ainsi un amalgame fréquent entre formation et renforcement des capacités qui sont deux choses différentes ;
- L'accent a été longtemps mis sur les individus et pas assez sur le cadre professionnel et sur l'ensemble de l'environnement du milieu de travail et de la société, à savoir le renforcement institutionnel ;

<sup>14</sup> Banque Mondiale (1996) dans Abel Somé, Méthodologie de renforcement des capacités, CAPES 2004.

- La lente maturation des institutions n'est pas assez prise en compte pour accompagner, le temps qu'il faut, les programmes adéquats de renforcement des capacités;
- L'analyse des besoins doit répondre aux demandes réelles, aux expériences locales et non tenter ou se contenter d'articuler ce que veut faire (ou ce qu'on devine que veuille faire) le Partenaire Technique et Financier qui assure le financement ; il devra s'agir d'une recherche nécessairement endogène.

Dans le concept tel que défini plus haut, au niveau des individus, l'accent qui a été mis sur « l'acquisition de connaissance par l'action, et le développement à terme de pratiques plus effectives » a fait une faible place aux capacités de création au profit des capacités de gestion et d'exécution. Cette situation a eu deux conséquences importantes. (i) elle n'a pas favorisé un plein développement des capacités de formulation des projets et programmes ainsi que de création d'entreprises et (ii) elle est à la base du sentiment de supériorité des gestionnaires et superviseurs, surtout publics, sur les créateurs privés<sup>15</sup>.

### 2.3. Les éléments constitutifs des capacités

A la vérité, le renforcement des capacités devra être considéré et mis en œuvre comme un véritable *compact* où les différents composants essentiels sont interdépendants et appelés en pratique à s'appuyer mutuellement et à former *la chaîne* des composants des capacités. Ces composants forment les atomes naturels de la molécule des capacités. L'expérience du développement réel et l'analyse systémique suggèrent que ce compact comprend cinq (5) composants critiques qui sont :

a) *La formation* : La formation et tout ce qui la constitue, en ses formes variées et ses différents niveaux et bénéficiaires, en ses aspects de perfectionnement continu, est un simple composant, sans doute nécessaire mais pas suffisant du développement des capacités. Elle est parfois considérée à tort comme synonyme de renforcement des capacités. Isolée de ce fait, à l'exclusion d'autres facteurs non moins essentiels, la formation est contre performante. A la vérité, celle-ci n'est qu'une partie et non le tout des capacités.

b) *Les systèmes* : Les systèmes sont indispensables pour véhiculer les compétences acquises par la formation dans des conditions de performance et d'efficacité. C'est la dimension normative et régulatrice ; il s'agit des procédures et de l'organisation internes, des méthodes, des « processus » de production de biens et services, etc. Les composants systémiques des capacités sont des modes d'opérations qui rendent aptes un individu, une organisation, une communauté ou un réseau et qui facilitent l'exercice d'une compétence : ainsi un chirurgien dans un système hospitalier qui fonctionne bien pourra bien travailler.

c) *La logistique* : Celle-ci concerne les moyens, les équipements, et outillages de travail (ordinateurs, fax, véhicules, scanners, supports technologiques spécialisés selon les secteurs, les professions, les spécialisations...). Sans de tels moyens, les savoirs et savoir-faire les plus pointus ne sont pas aptes à appliquer leurs capacités, à produire les biens et services attendus d'elles et à répondre de manière satisfaisante à la demande des clients. Sans équipements appropriés, le chirurgien le plus compétent ne pourra pas travailler.

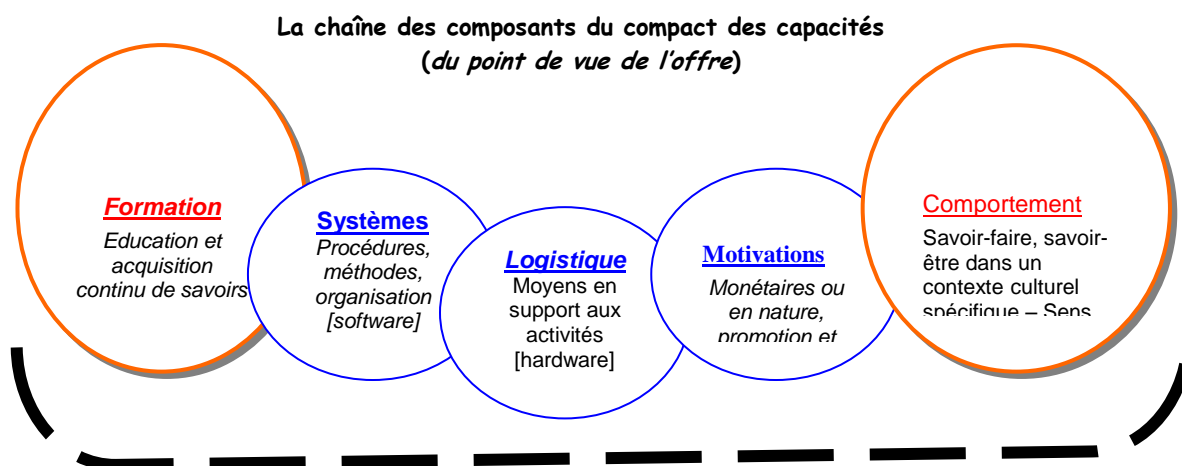
d) *Les motivations* : Celles-ci incitent les capacités à s'optimiser et les encouragent à demeurer fidèles au travail et à rechercher l'excellence pour un meilleur gain. Elles sont externes et

<sup>15</sup> Source : Document de base préparé pour la rencontre entre le Gouvernement et le Secteur privé, 2007.

peuvent être monétaires (salaires compétitifs, indemnités, commissions, etc.) ou non monétaires (avancement accéléré, nomination à des postes de responsabilité, reconnaissance publique par des décorations, etc.)<sup>16</sup>

e) *Les comportements* : Les comportements professionnels constituent une composante des capacités dans la mise en œuvre du savoir; ils forment le passage du savoir au savoir-faire ou savoir-être. Ils rencontrent dans des contextes culturels spécifiques des contraintes, par exemple la difficulté voire l'impossibilité, pour un jeune économiste brillant titulaire par exemple d'un PHD d'une université américaine, d'aller à l'encontre des points de vue de son chef hiérarchique qui a déjà atteint son seuil d'incompétence, en raison du respect traditionnel que le jeune doit aux aînés.

Ces composants peuvent servir d'outils de formulation et de grille d'analyse et de suivi évaluation de l'offre et de la demande des produits de développement et de renforcement des capacités. L'offre ou la demande de capacité sera modulable et ciblera des besoins plus spécifiques et reliés aux composants (en déficit ou en dysfonctionnement) les plus concernés. Ils sont les éléments du système interne et intégré des capacités. De bonnes idées acquises par la formation sans moyens d'accompagnement demeurent des idées *incapables* d'application.



Le schéma ci-dessus qui dessine *l'approche compact* suggère que la capacité est une force qui s'inscrit dans une chaîne et une source d'information et d'énergie au service des performances.

Le constat de l'asymétrie informationnelle qui caractérise aujourd'hui la relation des pays africains avec le reste du monde, les pénalise au titre des capacités pour conduire et réussir les efforts pour renforcer l'effectivité de leur partenariat. C'est pourquoi, il importe que l'efficience informationnelle soit recherchée avec détermination. Cela permettrait aux entrepreneurs et aux preneurs publics de décision de pouvoir intégrer des données pertinentes, dans la conception des projets, des entreprises ou dans les coûts des investissements, et d'exploiter le marché global.

L'ensemble de ces capacités s'organise autour de trois niveaux (types ou dimensions) qui sont :

- les capacités institutionnelles et organisationnelles qui regroupent surtout les systèmes,

<sup>16</sup> En l'absence de motivations externes on note l'existence de motivations internes, de nature plus morale, spirituelle ou mystique ou motivation d'attitude; elles correspondent à celles qui relèvent de façon intrinsèque de la personne elle-même; sa propre décision sur la manière de réaliser sa vie; cette motivation considérée comme intégrale et permanente s'exprime même si les conditions extérieures ne sont pas remplies.

- les capacités techniques qui concernent la logistique,
- les capacités individuelles et entrepreneuriales ; celles-ci sont de plusieurs types ou catégories :
  - les capacités de création,
  - les capacités de gestion et de développement,
  - les capacités d'exécution.

Les capacités de création concernent les personnes capables d'imaginer, de créer une activité ou un produit nouveau ou d'apporter une valeur ajoutée à l'existant. Ces capacités sont vitales pour le processus de développement, car elles indiquent la possibilité de création de richesse, d'innovation et de développement<sup>17</sup>. Les capacités de gestion et de supervision est aussi essentielle, car elle est à la base du développement et de la performance des différentes créations<sup>18</sup>. Les capacités d'exécution viennent compléter les deux précédentes pour créer un véritable développement. Elles supposent l'acquisition de compétences préalables et un état d'esprit de rigueur et de sérieux<sup>19</sup>.

En outre, les capacités peuvent être analysées en plusieurs dimensions dont on retiendra, notamment, la dimension genre (femmes, jeunes, personnes âgées etc.). L'analyse des plans sectoriels aussi bien que du plan national, dans leur volet diagnostic, prendront en compte ces trois niveaux de capacités et de types de capacités et de dimensions de capacités.

#### **2.4. Elargir les définitions et les approches<sup>20</sup>**

La notion de capacité qui est de plus en plus utilisée pour guider les programmes publics et l'appui des bailleurs de fonds a évolué parallèlement au modèle plus général, pour devenir un cadre de référence élargi qui est défini comme l'aptitude des individus, des institutions et des sociétés à formuler et atteindre des objectifs, à assumer des fonctions et à résoudre des problèmes.

Dans cette perspective élargie, vigoureusement soutenue par le PNUD, les organisations africaines telles que la BAD et la Fondation RCA, la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CENUA) ainsi que les principaux donateurs bilatéraux, le but ultime des programmes de renforcement des capacités est d'aider à former des individus plus qualifiés, à créer des institutions plus efficaces et mieux adaptées aux besoins, et à créer un environnement plus favorable à la réalisation des objectifs de développement.

Un message clé est l'importance d'aller au-delà du simple transfert de compétences et d'encourager les initiatives locales, la prise de décisions stratégiques, les systèmes de responsabilisation et une culture d'apprentissage et d'innovation. Dans le modèle revendiqué par les parties prenantes africaines et adopté par un nombre grandissant de bailleurs de fonds, bien que les activités axées sur les individus, les organisations, les institutions et la société dans son ensemble soient souvent distinctes, elles produisent des résultats interdépendants et complémentaires. Le renforcement des capacités n'est pas qu'une question simplement d'incitations et de comportement, mais aussi de compétences et de systèmes. Loin d'être un simple exercice technique, le renforcement des capacités est ancré dans l'économie politique d'un pays.

<sup>17</sup> Une enquête diligentée aux USA a révélé que 2% de la population américaine ont cette capacité.

<sup>18</sup> La même enquête a révélée que 12% de la population américaine a cette capacité

<sup>19</sup> La même enquête révèle que 84% de la population américaine possède cette capacité.

<sup>20</sup> Banque Mondiale : Bâtir des Etats performants, créer des sociétés engagées, 2005

Compte tenu des différentes conditions initiales en termes de réceptivité au changement, d'économie politique, de demande et d'incitations, l'approche à suivre pour renforcer les capacités varie selon les pays. Les mesures qui produisent de bons résultats répondent généralement à des facteurs de changement spécifiques, ou à la demande des groupes organisés, dans un contexte national donné.

Dans certains pays, il est possible de suivre une approche plus générale lorsqu'il existe un fort consensus, une volonté générale d'aboutir et certaines capacités déjà en place, tandis que dans d'autres pays il est nécessaire de suivre une approche plus sélective pour renforcer progressivement les capacités, à partir de ce qu'on appelle des « points d'entrée ». Par exemple, un secteur privé organisé peut donner l'élan initial pour renforcer les capacités de réglementation et améliorer les services aux entreprises, alors que le renforcement des capacités en matière de services d'appui communautaire serait plus logiquement impulsé par la demande des communautés et des organisations locales. Il importe d'intégrer le renforcement des capacités au développement, au niveau national aussi bien que sous-national du secteur public, ce qui passe par la décentralisation et le développement de proximité.

Les stratégies de réduction de la pauvreté et les OMD fournissent aujourd'hui un meilleur cadre de référence aux gouvernements africains et à leurs partenaires nationaux et internationaux pour identifier les lacunes et les besoins de capacités. L'amélioration des mécanismes de responsabilisation des pouvoirs publics permet à la fois de guider les progrès et de renforcer les capacités pour équilibrer l'offre et la demande de biens et de services publics. Moyennant des données de meilleure qualité et des institutions plus efficaces, tous les partenaires peuvent se concentrer sur les moyens d'atteindre les OMD et les objectifs connexes de réduction de la pauvreté, de croissance, d'autonomisation et de sécurité.

### **3. ETAT DES LIEUX DU RENFORCEMENT DES CAPACITES SECTORIELLES**

#### **3.1. Les faiblesses nationales des capacités<sup>21</sup>**

Le contexte national de développement se caractérise par d'importants déficits de capacités, notamment en matière de gestion publique. En effet, l'expérience de la mise en œuvre du CSLP a révélé la faible performance des structures aussi bien de gestion que de mission et de suivi évaluation due à un déficit d'appropriation des programmes, des capacités professionnelles et d'équipement.

Les déficits constatés en la matière s'expliquent par :

- l'absence d'une vision constante dans la conduite de la politique économique de l'Etat : la recherche des possibilités d'un calibrage optimum de la performance et de l'efficacité a conduit, récemment, le Gouvernement à prendre des initiatives visant à améliorer la capacité de mise en œuvre par les ministères des décisions gouvernementales et, principalement les stratégies sectorielles. Les activités des ministères ont été regroupées en priorités faîtières desquelles découlent des axes stratégiques de développement ;
- l'absence d'un mécanisme d'harmonisation des interventions des partenaires au développement : ils s'accordent à reconnaître que la dispersion et la multiplicité de leurs actions ne permettent pas une gestion optimale des investissements alloués au financement des projets. En l'absence d'actions concertées dans le cadre de mécanismes réguliers

<sup>21</sup> Documents de la Table Ronde des Partenaires Techniques et Financiers pour le Burkina Faso, 2004



d'harmonisation et d'impulsion, le processus de renforcement des capacités nationales de gestion est dispersé entre une multitude de programmes et projets dont les finalités individuelles ne permettent pas d'atteindre les objectifs globaux de développement. A cet effet, on note une multitude d'approches et de procédures, chaque partenaire voulant assurer le leadership, toute chose qui complique les problèmes institutionnels. Cependant, la mise en place d'un protocole de « Soutien budgétaire conjoint au Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté » par certains partenaires au développement, constitue un début de réponse à cette problématique ;

- la faiblesse de l'organisation administrative et l'absence d'un plan global de formation des ressources humaines du secteur public : l'administration burkinabé reste encore caractérisée par des structures institutionnelles changeantes dont les missions sont parfois imprécises. On note parfois des duplications d'attributions entre plusieurs ministères techniques engendrant des conflits de compétence. L'absence d'un plan de renforcement des capacités techniques des agents publics explique en grande partie la faible productivité de l'Administration. La gestion des ressources humaines, très empirique, a vite atteint ses limites. Cela se traduit, entres autres, par une forte mobilité des cadres ;
- la faiblesse du système national d'information statistique ne facilite pas la gestion courante de l'économie. Les capacités existantes pour la collecte des données, le suivi et l'évaluation de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté sont insuffisantes au regard de l'ampleur des besoins définis par le schéma directeur de la statistique (2004-2008).
- le niveau d'équipement d'un grand nombre de ministères techniques reste en-dessous des besoins. Un minimum d'équipement logistique contribuerait à renforcer leurs capacités de mise en œuvre des activités.
- les ministères techniques ne sont pas suffisamment équipés en ressources humaines, matérielles et financières, ni suffisamment déconcentrés pour pouvoir réellement accompagner le processus de décentralisation.

Cependant, des acquis importants ont été enregistrés au niveau de plusieurs fonctions :

- Acquis au niveau de la gestion stratégique : valorisation de la fonction prospective.
- Acquis au niveau de la gestion des finances publiques et de l'économie: Mise en place d'une nouvelle nomenclature budgétaire ; Circuit intégré de la dépense, Comptabilité intégrée de l'Etat, Réseau inter administratif, Système intégré de la gestion administrative et salariale du personnel de l'Etat, Système de gestion et d'analyse de la dette publique, Système informatisé de la douane, Instrument automatisé de la prévision, Budgets-programmes.
- Acquis au niveau de l'administration publique : Recensement général des agents de l'administration publique, Audits organisationnels.
- Acquis au niveau du secteur privé : Mise en place d'une Chambre consulaire, Création d'un guichet unique, Simplification des formalités administratives de 15 à 8, Création de la Maison de l'entreprise du Burkina, Privatisation et/ou liquidation de plus d'une quarantaine d'entreprises publiques, Assainissement du secteur bancaire et financier.

Le diagnostic ci-dessus présenté suggère que, pour réussir avec efficacité la politique de développement du pays, notamment la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté, il est une nécessité fondamentale de disposer de capacités à même d'améliorer le fonctionnement des institutions. En d'autres termes, la résorption du déficit de capacités apparaît aujourd'hui comme une condition nécessaire pour réussir la stratégie de réduction de la pauvreté.

Cette exigence a été fortement relevée dans une étude réalisée par le Centre d'analyse des politiques économiques et sociales (CAPES) en 2002-2003. Pour y parvenir, l'étude réalisée par le CAPES a procédé à :

- une analyse critique des fonctions stratégiques et opérationnelles de l'Etat dans l'élaboration des politiques sectorielles sous l'angle de l'adéquation ressources humaines et fonctions de la gestion stratégique et de la gestion courante de l'administration publique en vue de dégager les forces et les faiblesses et les défis à relever ;
- l'établissement d'une grille de lecture des forces et faiblesses des capacités du secteur privé et de la société civile dans le processus de développement ;
- la synthèse des dysfonctionnements organisationnels des institutions du pays ;
- l'identification des complémentarités et les incompatibilités des fonctions économiques et sociales entre l'Etat, les collectivités locales et la société civile.

### **3.2. L'état des lieux des capacités sectoriels**

La synthèse de l'état des lieux des capacités des différents pôles sectoriels au Burkina Faso se répartit en quatre (04) grands niveaux que sont : (i) l'état des lieux des capacités au niveau institutionnel et organisationnel ; (ii) l'état des lieux des capacités au plan technique ; (iii) l'état des lieux de la qualité des ressources humaines ; (iv) l'état des lieux des projets/programmes de renforcement des capacités ;

L'état des lieux des capacités au plan institutionnel et organisationnel fait le point des informations issues du diagnostic réalisé au niveau des pôles sectoriels et relatives aux documents de politiques et de stratégies des différents pôles sectoriels et des documents de planification. Pour l'état des lieux des capacités au plan technique, il s'agit des informations collectées sur les centres de formation au niveau sectoriel et les outils de gestion existants. Celui des capacités au plan de la qualité des ressources humaines fait ressortir les informations en lien avec les objectifs de prises d'initiatives personnelles, la culture de transfert des compétences, la maîtrise de l'outil informatique etc. L'état des lieux des capacités au niveau des projets et programmes concerne :

- la situation des composantes de renforcement des capacités dans les projets et programmes,
- Les contenus de renforcement des capacités de chacune des stratégies concernées par pôle
- les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de ces contenus
- la pertinence des contenus
- les niveaux de mise en œuvre des contenus de renforcement des capacités
- les acquis et les problématiques de ces programmes

La synthèse des informations collectées est donnée dans les tableaux récapitulatifs joints en Annexe du présent document.

## **4. CONDITIONS DE REUSSITE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PNRC**

### **4.1. Capacité de modernisation et capacité de développement**

La confusion est fréquente en Afrique au Sud du Sahara (ASS) entre les concepts de "modernisation" (ou d'urbanisation) et de "développement". Il est loisible de disposer de capacités pour moderniser un désert sans qu'on puisse y trouver trace de l'action des capacités

de développement ; de nombreuses villes ont surgit dans l'histoire (Babylone et Ninive, Rome et Athènes, etc.) sans qu'elles aient été induites par des développements ; la modernisation se voit grâce aux infrastructures (des routes bitumées, des échangeurs, des gratte ciels, des barrages, des bâtiments modernes, des villas de luxe, etc.) tandis que le développement est moins visible car il est porté par l'esprit et se mesure par des valeurs ajoutées; sa source c'est le savoir ; son fondement ce sont les connaissances et les capacités; cela ne signifie pas que l'esprit ait été absent des activités de modernisation du désert ni que le développement ne s'associe point à la modernisation... Mais l'une et l'autre appellent des capacités qui ne se situent pas dans le même ordre intellectuel et entrepreneurial.

La tendance consiste fréquemment, en ASS, à se féliciter des modernisations qui se réduisent souvent à l'urbanisation et à oublier le développement ou à se contenter d'une croissance qui tient d'une bonne pluviométrie et non du fait de la création de valeurs ajoutées par l'esprit humain. Or, c'est l'être humain qui donne un visage humain à la matière, qui le développe et se développe, et non l'inverse.

Le passage contemporain d'une économie ou société matérielle compartimentée à une économie ou société cognitive mondialisée illustre cette différence et interpelle les intelligences sur les conditions favorables à mettre en place, plus particulièrement en Afrique où perdure la fracture numérique, pour développer les capacités d'accès, d'accueil et d'usage performant en lien avec la croissance activée par « cette irruption torrentielle de nouvelles connaissances, d'innovations et de nouveaux modes d'organisation<sup>22</sup> »

#### **4.2. Lier besoins et actions de renforcement des capacités**

Pour qu'un programme de renforcement des capacités ait des chances de succès, il est essentiel de clairement identifier les raisons des faiblesses de capacité. Elles peuvent s'expliquer par le fait que les acteurs concernés n'ont pas les compétences requises pour faire le travail ou que leur compréhension de la tâche à exécuter est défectueuse. Dans ce cas, un programme de renforcement des compétences (formation ou mise à niveau) peut être suffisant pour régler le problème avec succès. Mais si la principale raison d'une faible performance est un manque de motivation, il y a peu qu'un programme de renforcement des compétences puisse faire pour remédier à la situation. En d'autres termes, il y a plusieurs autres éléments clés de la fonction de capacité qui affectent directement les capacités des acteurs et dont il faut tenir compte.

Pour qu'une tâche soit réalisée avec succès, les acteurs concernés doivent comprendre ce qu'on leur demande de faire et posséder les compétences techniques, le savoir-faire et l'expérience professionnelle requises pour faire le travail. Cette première liste d'exigences peut être satisfaite par la formation, l'apprentissage et l'exécution de tâches nouvelles.

Mais en plus, un environnement favorable doit également exister pour que les individus et les équipes de travail opèrent mieux. En d'autres termes, l'environnement institutionnel dominant (règles et réglementations, systèmes de gestion, comportements et pratiques) ne doit pas constituer un obstacle mais être porteur ; il arrive ainsi que des changements, dans le cadre réglementaire et le système d'incitation monétaire et non monétaire, doivent intervenir.

Enfin, l'équipement, le financement et les autres ressources matérielles essentielles pour faire le travail, doivent être disponibles.

---

<sup>22</sup> « Le Sursaut. Vers une nouvelle croissance pour la France », Groupe de travail présidé par Michel Camdessus, Documentation française, 2004

## Besoins et actions de renforcement des capacités

Type de capacités nécessaires	Besoins de renforcement des capacités	Actions de renforcement des capacités (manières d'assurer que les besoins soient satisfaits)
Exigences professionnelles	Compréhension de la tâche.	Apprentissage.
	Compétences techniques.	Formation.
	Savoir-faire (savoir comment la tâche peut être exécutée avec succès).	Dissémination et partage de connaissances, <i>team building</i> , partage d'information...
	Expérience professionnelle.	Exécution de tâches nouvelles...
Support logistique	Ressources physiques et financières.	Projet, budget, ...
Environnement favorable	Environnement institutionnel : règles formelles écrites, réglementations, gestion, systèmes d'information, etc. Comportements et pratiques.	Renforcement institutionnel : nouvelles lois, règles, réglementations. Incitations au changement.
	Motivation.	Incitations (rémunération, appréciation par les autres, etc.).
Vision sociale	Le renforcement des capacités devra contribuer à positionner l'individu dans une vision sociale pour qu'il travaille avec une double motivation : se réaliser lui-même et construire la société ; ainsi, il est rapporté que quand un Chinois dit "Chine" il pense "Monde"...	

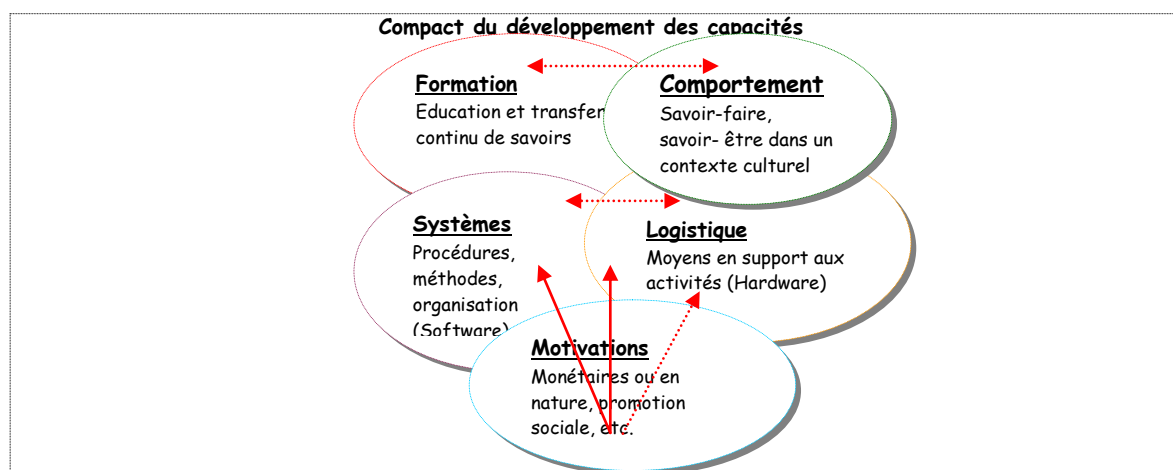
Pour ces raisons, en plus d'aider à identifier les faiblesses au niveau des individus, la méthode pour évaluer et mettre en place des programmes adéquats est destinée à mettre en évidence les contraintes et obstacles dans l'environnement de travail. Elle met l'accent sur la tâche à exécuter et sur les acteurs concernés pour réaliser leur propre évaluation des besoins.

#### 4.3. Veiller à l'interaction des composants des capacités

##### 4.3.1. Promouvoir les cinq composants

Les cinq composants critiques du «compact» sont constitutifs des capacités ; ils en sont les molécules. On peut dire qu'on les retrouve chaque fois qu'il s'agit de capacité en référence au principe de similarité. Ils se doivent d'être pris en considération ensemble, intégrés, car ils interagissent entre eux dans la même chaîne, tout au long des processus d'habilitation des acteurs individuels, institutionnels, communautaires et de réseaux qui opèrent pour mettre en œuvre des politiques et des programmes de croissance et de montée en puissance du développement. Pris ensemble, ils sont nécessaires et suffisants pour qu'il y ait capacité essentielle. Ils en sont les conditions *sine qua non*. Leur performance et leur pérennité dépendent de leur mise en action, de leur mobilité, de leurs rapports au sein d'équipes et de réseaux, de leur connectivité, et enfin de leur vitesse de circulation, c'est-à-dire de la communication d'information.

Ils peuvent servir d'outils de formulation et de grille d'analyse et de suivi évaluation de l'offre et de la demande des produits de développement et de renforcement des capacités. L'offre ou la demande de capacité sera modulable et ciblera des besoins plus spécifiques et reliés aux composants (en déficit ou en disfonctionnement) les plus concernés. Ils forment les éléments du système interne et intégré des capacités. De bonnes idées acquises par la formation sans moyens d'accompagnement demeurent des idées incapables.



#### 4.3.2. Appliquer des principes directeurs

L'expérience a montré l'existence de principes directeurs qui balisent le développement des capacités. Leur utilisation est nécessaire pour stimuler une demande d'excellence et une offre compétitive, récompenser les performeurs publics et privés, faciliter le repérage à temps des insuffisances ou des dysfonctionnements opérationnels pour les corriger et accompagner le développement des capacités dans la durée et sans trop de ruptures.

- *Principe du continuum.* Le continuum signifie d'abord que l'individu n'aura de cesse que de renforcer ses capacités, en montée et en diversification, tout le temps de sa vie. Il veut dire ensuite que le renforcement des capacités s'opère en transversal des hiérarchies depuis le niveau local, c'est-à-dire dès la structure décentralisée et communauté de base, en passant par le niveau national, puis régional et mondial ou global. Ce continuum permet de prendre, par exemple, en compte l'émergence de nouveaux acteurs au plan local et dont la participation au dialogue du développement requiert des capacités nouvelles. Le niveau national et celui régional (CEDEAO, UEMOA) sont privilégiés pour conduire les diagnostics, les analyses et les propositions de stratégies et d'action.
- *Principe du long terme.* Le développement des capacités s'inscrit dans une perspective à long terme; il a cependant besoin de masse critique pour réaliser, à court terme, un quantum d'excellence qui fasse avancer le progrès dans les sociétés. En conséquence, c'est une tâche urgente, sans doute, mais qui ne sera jamais achevée et qui devra s'articuler avec des exercices de prospective et servir la réalisation de la vision sociale.
- *Principe de l'appropriation sociale.* L'appropriation par les acteurs et la mémorisation institutionnelle des facteurs, des composants et des bonnes pratiques qui assurent les performances des capacités ainsi que leur transmission en font un patrimoine sociétal et une culture professionnelle et sociale qui garantissent un continuum opérationnel. Il se dégage ainsi de manière continue, sur le champ du développement des capacités, des défis et des enjeux, des axes et des priorités d'actions.

#### 4.3.3. Encourager le mérite, la compétitivité et l'anticipation

Un environnement porté par le mérite, la compétitivité et l'anticipation assure en outre la promotion des capacités. La « méritocratie » est un système politique, social et économique où les privilèges et le pouvoir sont obtenus par le mérite et non sur la naissance. Ce pouvoir est basé sur la reconnaissance de la valeur par les diplômes, l'expérience, les qualités, les vertus... La méritocratie a pour fondement l'égalité des chances, la liberté individuelle et la reconnaissance de la "réussite".

Dans quelle mesure le Burkina peut-il gagner en part de marché international parce que ses opérateurs offrent des produits de meilleur rapport prix/qualité ? A cette question, il y a deux réponses possibles en perspectives courte et longue (i) les éléments qui caractérisent la « compétitivité prix » sur *le court terme* sont ceux qui doivent être pris en considération dans l'analyse : il s'agit du taux de change réel, du coût des facteurs primaires et de celui des intrants intermédiaires ; (ii) quant à la compétitivité à *long terme*, celle-ci repose sur des changements structurels et de ce fait, l'analyse requiert la prise en compte de la productivité globale des facteurs, ou déterminants de productivité, qui induisent des changements durables et structurant qui affectent la croissance économique, en tant que leviers de celle-ci. La problématique des capacités se positionne par rapport au long terme qu'il convient de faire advenir au quotidien dans des défis à lever.

Quant à l'anticipation, il s'agit d'une culture stratégique qui requiert et se trouve basée sur des analyses structurelles et de leur plasticité par rapport au changement perçu comme une nécessité<sup>23</sup> : « Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile... dans la mesure où ... une réflexion en terme de changement et de transformation se substitue peu à peu à des raisonnements en terme de stabilité et de permanence. Le changement devient une préoccupation inhérente à l'activité sociale, il engendre de ce fait la nécessité d'une meilleure compréhension de ses mécanismes... En effet, la gestion a longtemps été envisagée comme la recherche et la mise en place de modèles universels pouvant répondre de manière définitive aux problèmes de l'organisation. Dans cette conception, l'efficacité et la pérennité (d'une organisation) sont assurées par la capacité à mettre en place un mode d'organisation stable et définitif et non pas par sa capacité à le modifier. Cette conception a été largement remise en cause, et certaines avancées conceptuelles permettent aujourd'hui de concevoir l'efficacité et la pérennité de l'organisation comme des résultantes de sa capacité de changement. ... Le changement organisationnel doit être conçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dont elle se nourrit et dont elle dépend... »

**Responsabilités du Gouvernement  
pour créer et maintenir un environnement porteur des capacités**

Le gouvernement se doit d'assumer des responsabilités particulières dans la création et le maintien d'un environnement favorable à la PNRC, en s'attachant à :

- Mettre en œuvre des politiques macroéconomiques saines et compétitives ;
- S'attacher à créer un environnement qui stimule le marché des produits concernant les capacités ;
- Assurer une bonne coordination des initiatives sur le renforcement des capacités aussi bien au niveau central que décentralisé ;
- Veiller au bon fonctionnement et aux performances des infrastructures sociales (éducation et santé notamment) ;
- Faciliter les processus de décentralisation (législation appropriée, transfert concomitant de compétences et de ressources de l'Etat aux Collectivités décentralisées, etc.) ;
- Stimuler le marché des produits d'appui conseil (produits non financiers) au développement des micros, petites et moyennes entreprises (BDS : Business Development Support) ;
- Lier les besoins et les actions de renforcement des capacités ;
- Respecter les principes de continuum, de long terme et d'appropriation sociale ;
- Encourager le mérite, la compétitivité et l'anticipation ;
- Savoir distinguer les capacités de modernisation de celles de développement pour promouvoir en priorité les dernières.

<sup>23</sup> Véronique Perret, "La gestion du changement organisationnel : articulation de représentations ambivalentes », 1996, Lille, France

### CHAPITRE 3

## VISION, ENJEUX, DEFIS, PRINCIPES DIRECTEURS ET AXES STRATEGIQUES DE LA PNRC

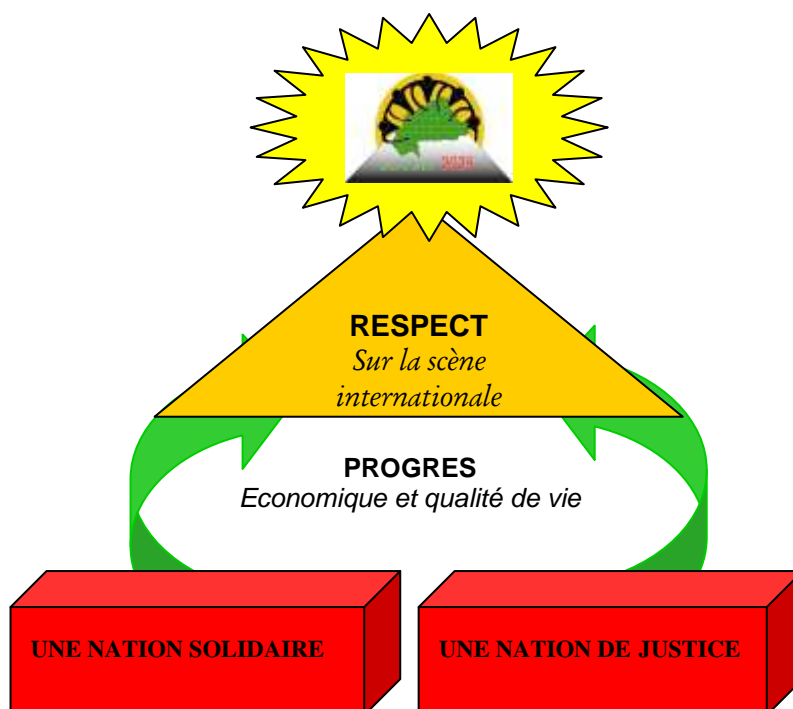
### 1. PROSPECTIVE STRATEGIQUE ET PNRC

#### 1.1. Vision globale et PNRC

A partir du moment où un pays s'est doté d'un projet global de société, toutes les stratégies nationales, sectorielles ou thématiques se doivent de converger vers cette étoile polaire, cette vision sociale collective, et mobiliser toutes ses énergies propres et toutes les capacités humaines et institutionnelles, techniques et monétaires à cette fin.

La vision globale, en effet, est la traduction de l'aspiration, des finalités, de l'état futur voulu d'un pays ou d'une organisation par ses membres. Elle a une connotation d'intemporalité métaphysique et d'instance d'épanouissement matériel et spirituel; elle visualise un « royaume » d'accomplissement intégral de chacun et de toute la société ; elle constitue un positionnement historique majeur pour le développement de la société. Il s'apparente ainsi à un rêve stimulant qui doit être suffisamment exaltant pour mobiliser au quotidien les membres et les partenaires. La vision «*doit être stimulante au point de cristalliser les talents, les énergies et les ressources en vue de sa matérialisation*» (Burt Nanus).

La vision globale constitue ainsi un référentiel national. Elle donne, par induction, sa forme au cadre et offre une base à l'organisation ou au projet stratégique, à partir de laquelle il est possible de répondre à la question de savoir si les objectifs et les activités pourront contribuer à la réalisation de la vision globale, du projet global de société. La vision ou futur voulu pour le Burkina Faso, ci-dessous schématisée, se formule ainsi : « *le Burkina Faso, une nation solidaire, de progrès et de justice, qui consolide son respect sur la scène internationale*<sup>24</sup> ».



<sup>24</sup> Voir Ministère de l'Economie et des Finances : « Etude Nationale Prospective (ENP) », 2007, Rapport Vision

L'architecture des composants de cette vision comprend : (i) les blocs fondateurs que sont la solidarité et la justice ; (ii) l'indicateur de performance qu'est le progrès qui se traduit par la prospérité et la qualité de vie ; (iii) le produit final attendu se traduit par le renforcement du respect du Burkina Faso sur la scène internationale. Ces caractéristiques forment aussi un tableau de bord pour le suivi de mise en œuvre des actions qui traduisent au quotidien la vision. En effet, elles permettent de baliser la trajectoire et de conduire régulièrement les contrôles nécessaires en s'assurant qu'ils sont, ou non, sur la bonne voie de la construction sociale voulue.

La transversalité ou la trans-sectorialité du renforcement des capacités en fait un facteur déterminant (à la fois l'âme et l'armature) pour l'incarnation de la vision dans les vécus et les travaux quotidiens des membres de la société, des opérateurs et intervenants stratégiques dans l'économie.

## **1.2. Apport spécifique de la PNRC au projet de société**

La PNRC apporte sa contribution à la réalisation de la vision globale de la société burkinabe en ciblant la réalisation d'une société de savoir et de savoir faire (multidimensionnel, multisectoriel, multiniveau) préoccupée de créer de la valeur ajoutée en des processus de production de biens et de services, en des produits spécifiques de qualité vendables sur le marché local, sous régional et international. Ce faisant le PNRC entend contribuer à créer un point d'inflexion sur l'itinéraire ou la courbe d'évolution sociale des populations du Burkina Faso, à savoir, le passage d'une vie collective dominée par la consommation du progrès des autres (importations) vers celle de productions technologiques et alimentaires plus autonomes. La PNRC constitue un levier technologique majeur dans le "système Burkina". Elle en est le véritable squelette.

Dans une telle société, le savoir scientifique et technique est popularisé et de nombreuses élites s'adonnent à des recherches dans des laboratoires d'entreprises publiques et privées pour faire avancer, d'une manière générale, la science et la technologie théoriques et appliquées et, plus particulièrement, la fabrication et l'amélioration de divers produits pour les marchés et faire monter l'éducation pour le développement personnel.

Ainsi, la contribution spécifique, à moyen et à long terme, de la PNRC à la Vision consiste en des savoirs et des aptitudes humaines acquis et des capacités institutionnelles développées qui génèrent une croissance fondée sur la connaissance et produisant de la richesse matérielle et intérieure à la personne.

## **1.3. Scénarios possibles et défis du PNRC**

### **1.3.1. Les cinq scénarios**

L'Etude Nationale Prospective a décrit des contextes possibles du Burkina Faso à l'horizon 2025 ; elle a conduit des explorations du futur et elle a formulé cinq scénarios thématiques et globaux. La PNRC sera affectée par des poussées vers le haut ou vers le bas dans des perspectives de tels scénarios ; ils forment, en effet, des occurrences possibles tout au long des autoroutes d'acheminement et d'accomplissement de la vision.

Du point de vue global, les courants favorables à la Vision appuient un développement orienté vers la création d'une base large de richesse, la résidualisation de la pauvreté, promue dans un Etat de droit bâti sur une démocratie effective, une intégration régionale profitable à tous les acteurs, le développement des ressources humaines, de l'expertise locale et des institutions du marché, un savoir disponible et accessible grâce aux technologies de l'information et de la communication et la valorisation des résultats de la recherche scientifique et technologique.



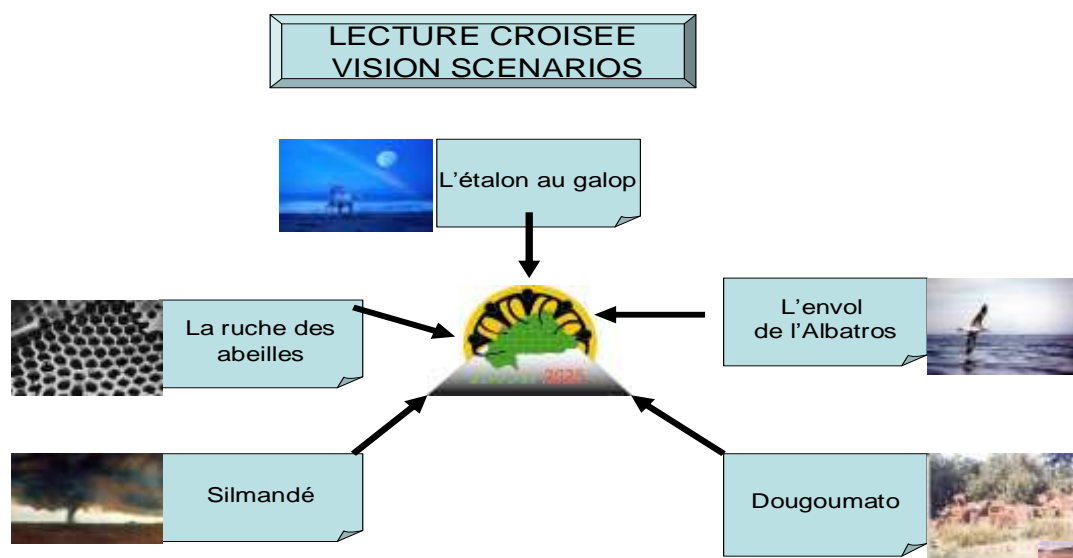
Parmi les menaces qui guettent la vision on peut citer, entre autres, l'enfouissement identitaire sous le poids des blessures de l'histoire (la sous-estimation de soi, le manque d'assurance et de confiance en soi), un laisser aller du point de vue des acquisitions et des mises en œuvre des capacités, le poids de l'aide publique extérieure et le risque systémique du capitalisme liés aux effets de dominos des crises des marchés financiers.

La déconstruction sociale, humaine et institutionnelle traditionnelle s'affirme comme la menace la plus lourde car son rythme apparaît plus rapide et ses effets plus lourds que la production de masse de capacités de remplacement. L'environnement humain burkinabé est ainsi marqué par l'érosion des héritages culturels conduisant à des déficits croissants d'enracinement social et l'envahissement des valeurs euraméricaines véhiculées par la mondialisation ; d'où les exigences d'inculturation qui permettent à la vision d'intégrer des valeurs et des pratiques endogènes de solidarité dans lesquelles la dynamique du lien social prime sur celle du bien matériel. En outre, une autre exigence humaine de la vision réside dans la prise en compte de la pauvreté de masse et du déficit social ainsi que des défis de la jeunesse qui forment autant de caractéristiques de l'environnement social.

Face aux pesanteurs de l'ignorance locale et à la montée du savoir et de l'immatériel dans les produits de l'économie-monde, l'enjeu pour le Burkina Faso c'est l'acquisition croissante de parts de marché du savoir et de la technologie, c'est-à-dire des capacités, à la fois pour ses besoins internes que pour renforcer ses positions commerciales externes, en exploitant l'information et les communications pour se positionner dans la compétition mondiale.

Les cinq scénarios globaux retenus dans l'ENP « Burkina 2025 » sont les suivants :

- la renaissance et le rayonnement du Burkina Faso : *l'arc-en-ciel ou l'étalon au galop* ;
- la coalition et le bastion : *la ruche des abeilles* ;
- le ressaisissement et le dégagement du Burkina Faso : *l'envol de l'albatros* ;
- la tourmente et l'impasse : *le « Silmandé » ou le Burkina Faso aux abois* ;
- la convulsion et la désagrégation : « Dougoumato » ou le village fantôme.



### 1.3.2. Le positionnement des capacités dans chacun des cinq scénarios prospectifs



**SCENARIO 1** : La renaissance et le rayonnement du Burkina Faso : l'arc-en-ciel ou l'étalon au galop -

***Composante des capacités** : une explosion de capacités diversifiées et entièrement au service d'une civilisation de l'homme.*

Les capacités burkinabe, tant individuelles qu'institutionnelles, sont hautement renforcées et diversifiées pour assurer la consolidation et la pérennité des acquis et servir une civilisation de l'homme. Le pays est introduit dans l'ensemble du système technologique mondial où des liens moins bilatéraux lui permettent de bénéficier des avantages de la concurrence et de la productivité. Il se positionne dans un contexte de culture technologique et scientifique dont les retombées constituent la base de l'essor du pays. Des technopoles qui associent l'université, la recherche, la mise au point de produits à contenu de plus en plus immatériel se développent. Les multinationales trouvent au Burkina Faso des capacités humaines et de l'expertise pointue telles qu'elles s'y établissent pour tirer avantage des ressources et des services disponibles à des tarifs concurrentiels. Des plates-formes multimodales y compris un « hub » de transport aérien se créent qui transforment l'enclavement du pays en atout ou avantage compétitif. L'économie passe de la dominante rurale à celle industrielle et de services. C'est l'adieu à un passé incertain et parfois orageux ; c'est la montée ou la percée vers des cieux pacifiques et radieux où s'accomplit le « Mythe de la Cité idéale » (Mucchieli).



**SCENARIO 2** : La coalition et le bastion : la ruche des abeilles -

***Composante des capacités** Les capacités promues fondent le changement et animent les activités de la ruche sociale dans la*

S'appuyant sur une gouvernance refondée et un socle culturel fort dans un environnement porteur, l'élan est pris et le pays acquiert une spécialisation scientifique et technologique, diversifie ses sources et exploite ses réserves de croissance, s'associe à la création d'une monnaie régionale forte et autonome, et promeut des réseaux de pôles de croissance ou technopoles sous forme de toile d'araignée (« cobweb »). C'est le scénario du succès d'un choix volontaire pour faire face aux adversités et devenir un pays qui aura su développer des capacités de compétition dans « une économie-monde » sauvage. Le scénario de la coalition et du bastion est marqué par le bouillonnement et la combativité liés aux capacités.



**SCENARIO 3 : Le ressaisissement et le dégagement du Burkina Faso : l'envol de l'albatros -**

***Composante des capacités : Des capacités exploitent des points leviers et créent une inflexion sur l'itinéraire.***

Le Burkina concentrant ses forces et s'appuyant sur les «points leviers» de la défense de son identité, de l'émergence des valeurs féminines, des atouts d'une spécialisation scientifique et technologique, du développement des agro-industries, de la constellation des villes moyennes, trouve ainsi un «point d'inflexion» et prend l'envol. C'est le scénario du ressaisissement et le dégagement par l'émergence d'une spécialisation scientifique et technologique correspondant à la disponibilité de ressources humaines sur le marché issues des universités locales et étrangères ou en provenance de la diaspora burkinabé et qui tire partie des économies d'échelle qu'offre l'expansionnisme sous régional et régional. Les capacités d'envol du Burkina Faso, dans ces conditions correspond à l'arrivée au bout du tunnel, à la sortie du tunnel, parce que le pays aura réussi à mobiliser, *in fine*, des capacités de décollage sur le plan technologique et économique



**SCENARIO 4 : La tourmente et l'impasse : le « Silmandé » ou le Burkina Faso aux abois -**

***Composante des capacités : l'intelligence est prostituée, le savoir est devenu maffieux et les institutions sont parasitées.***

Dans un contexte de dérives dictatoriales et de largage de ce scénario, la société vit une situation où "la capitalisation des capacitations et des savoirs s'ajoute à celle des avoirs et des pouvoirs, dans les campus des centres qui contrastent avec l'ignorance et l'analphabétisme des périphéries" (Desroche). Les nouveaux fondements de la gouvernance tiennent leur inspiration de l'inquisition qui mobilise des capacités au service d'un régime de justiciers où l'intelligence est prostituée, la force justifiée au lieu que ce soit la justice qui soit fortifiée ; c'est la loi du plus fort. L'État en faillite ne peut plus assurer ses fonctions régaliennes. C'est la jungle.



**SCENARIO 5 : La convulsion et la désagrégation : « Dougoumato » ou le village fantôme -**

***Composante des capacités : les capacités se sont affaïssées et les savoirs se sont criminalisés au service de maffias.***

Dans ce scénario de convulsion et de désagrégation d'un Burkina devenu « village fantôme », la désintégration sociale est en marche. Dans ce cheminement on assiste à l'éclatement de la nation (tribalisation) et à la faillite de l'Etat. On ne sait plus ce qu'on fait. Les capacités s'affaïssent et se criminalisent. Il en ressort une fuite en arrière dans la science et la technologie. La débrouille, surtout celle au féminin, inspire les comportements dans l'économie, celle de la précarité. Tout se passe comme si le pays tentait l'expérience des capacités de la folie ! Tous les maux pèsent sur le Burkina Faso qui s'effondre.

## 2. LA PYRAMIDE DE LA CAPACITATION SOCIALE

Le développement et le renforcement des capacités de masse constituent la fondation de la pyramide sociale de la PNRC. Ils s'adressent aux domaines les plus porteurs de capacitation sociale (en anglais « social empowerment »), fondements et sources qui alimentent une meilleure portance ou participation collective, une autogestion ou une autoprise en charge pour le plus grand nombre d'acteurs dans la société et l'économie nationale ; il s'agit, tout à la fois, de l'éducation, de la santé, de la culture, de l'information et de la communication.

La définition et la mise en œuvre de stratégies et d'activités y relatives conditionnent, transversalement et interactivement (à partir de la base), les performances des capacités spécialisées pour chacun des opérateurs et chacune des institutions du pays. La stratégie correspondant du développement des capacités nationales prend la forme d'une pyramide où les différentes strates interagissent entre elles tant dans le secteur public que privé. Au fur et à mesure, que les formations s'élargissent et se spécialisent, les systèmes nationaux de gestion politique et économique s'ouvrent, les supports techniques et les modes de production s'améliorent et se modernisent accompagnés d'incitations et de changements dans les comportements.

### Niveau 4

- Education supérieure
- Formation d'ingénieurs
- Spécialisation technique/recherche

### Niveau 3

- Formation d'ingénieurs de travaux
- Education technique

### Niveau 2

- Education secondaire générale
- Formation professionnelle
- Formation à des métiers

### Niveau 1

- Education de base
- Santé de base
- Préservation culturelle

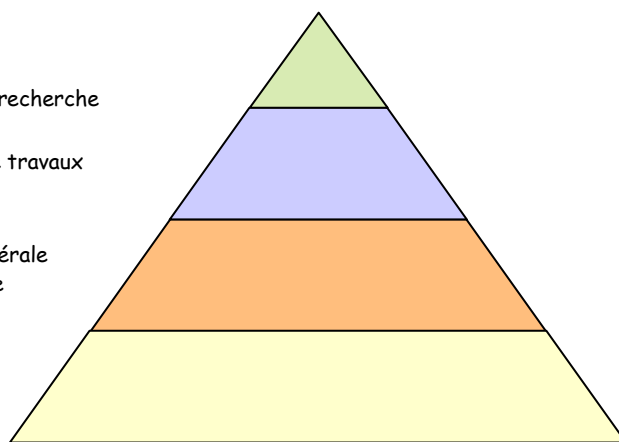


Schéma de la Stratégie pyramidale du Développement et du Renforcement des Capacités : de la base populaire vers l'élite.

L'accès de tous les Burkinabé à l'éducation de base (éducation de base et alphabétisation de masse) quelle que soit la langue utilisée (locale, français, arabe, anglais) requiert l'acquisition d'un minimum de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes et de savoir faire techniques qui permettent de comprendre l'environnement, d'interagir avec lui et de poursuivre, en continue, l'éducation et la formation tout au long de la vie ; il s'agira, à ce tout premier niveau, d'apprendre à lire, écrire, à calculer et à acquérir des savoirs faire de base.

La mère et l'enfant forment le premier foyer de développement des capacités humaines. Leur santé physique et mentale ainsi que leur harmonie culturelle sont des conditions de succès. Elles requièrent de bénéficier d'actions d'accompagnement, de sensibilisation, de prévention et de prise en charge ; en effet, c'est à ce stade originelle que s'articulent les premières capacités, tant en termes biologiques que de savoir de base (le langage, la culture, les relations sociales, les premiers jugements, les préférences et les anticipations, etc.).

L'inculturation, à savoir être ou redevenir soi-même, se connaître et se reconnaître, est, tout à la fois, « enracinement et ouverture » (L. S. Senghor) ; elle permet aux Burkinabé de déporter le

combat pour leur développement sur un versant où ils se sentent plus à l'aise et où ils peuvent respirer à plein poumons. La mondialisation et ses pesanteurs et leurs envahissements culturels contribuent fortement à saper, progressivement et fondamentalement, les cultures et les spécificités sociales et culturelles des Burkinabè.

La promotion de l'image est un domaine stratégique majeur, en tant que porteuse pédagogique de capacité dans des réseaux d'information et de communication utilisant les supports des TIC pour transmettre les savoirs traditionnels et modernes au plus grand nombre.

Les mutations technologiques actuelles sont factorisées par les capacités de chaque pays à libérer la créativité de ses habitants en leur permettant de comprendre et de maîtriser les technologies, ainsi que d'innover et d'adapter les techniques à leurs propres possibilités et besoins...

D'où la nécessité de concevoir et de mettre en place des stratégies nationales qui libèrent la créativité humaine grâce au développement ou au renforcement de capacités thématiques.

En effet, une action publique rationnelle peut faire la différence en intégrant : (i) la définition d'un projet technologique dans le cadre d'études prospectives en vue d'instaurer des politiques scientifiques et technologiques plus cohérentes et de définir les exigences et les défis à venir ; (ii) une meilleure compétitivité des services des télécommunications ; à cet effet, le Burkina est le pays de l'UEMOA où les télécommunications sont les plus chères ; (iii) une stimulation continue de la recherche et du développement ; (iv) repenser les systèmes éducatifs pour relever les défis de l'ère des réseaux ; en effet, la qualité et l'orientation de l'enseignement, à chaque niveau, sont indispensables à une bonne maîtrise de la technologie ; (v) mobiliser les communautés émigrées ; en effet, les diasporas constituent le plus souvent des sources de savoir faire technologiques qui peuvent être mobilisées pour le développement technologique national.

Ainsi, l'approche stratégique de la PNRC se doit d'être bâtie sur un socle pyramidal et de s'inscrire dans le nid tissé par :

- l'éducation de masse en faisant usage de multiples outils pour écrire, lire, calculer, gérer, imaginer, etc. ;
- la mère et l'enfant qui forment la toute première école de la nature et qui ont besoin d'accompagnement de proximité ;
- la culture endogène au lieu et place de laisser les forces de déconstruction dépecer l'âme africaine et ne laisser que des imitations des autres ;
- les technologies de l'information et de la communication dans tous ses supports non seulement dans une optique de consommer les productions des autres mais de les produire ou de les reproduire.

C'est à partir de là que toutes les capacités seront générées, portées et nourries et que la croissance macroéconomique, la création de valeurs ajoutées, la construction d'industries de base, la révolution verte, etc. adviendront avec davantage d'efficacité et de performance. Car, et cela ne fait plus de doute, l'éducation source des capacités est un levier systémique de la croissance et du développement. Ainsi, la base de la pyramide stratégique de la PNRC est-elle constituée par les activités qui consistent à éduquer, à soigner, à préserver la culture ou à périr !

### 3. LES ENJEUX<sup>25</sup> ET LES DEFIS DE LA PNRC

Les principaux enjeux et les défis de la PNRC au Burkina Faso sont nombreux ; ils peuvent se résumer comme suit :

#### 3.1. Construire une Gouvernance démocratique

Le premier enjeu du renforcement des capacités concerne l'amélioration de la bonne gouvernance nationale et sous régionale, sous ses formes politique et judiciaire, administrative et économique.

- Le premier champ public du renforcement des capacités institutionnelles et humaines est celui de la *gouvernance politique* ; celle-ci concerne, pour réussir une amélioration continue des capacités du secteur public, d'abord les trois pouvoirs classiques (exécutif, législatif et judiciaire) et ensuite leur interaction avec la société politique et la société civile.
- Le deuxième champ public du renforcement des capacités institutionnelles et humaines est celui de la *gouvernance administrative* ; celle-ci qui concerne l'administration publique se situe au cœur du support technique dans la construction d'un Etat moderne de "*droit démocratique*". L'objectif stratégique que s'est assigné le Burkina Faso dans ce domaine c'est « la nécessaire réforme de l'Etat et sa modernisation permanente pour en faire un vecteur efficace de notre développement » (Président du Faso, Blaise Compaoré), à savoir promouvoir un "*Etat régalien et régulateur*" qui réconcilie service public et efficacité sur les échecs de "*l'Etat producteur et providence*".
- Le troisième champ public du renforcement des capacités institutionnelles et humaines est celui de la *gouvernance économique* pour permettre de promouvoir une économie compétitive et satisfaisant les besoins fondamentaux de la société ; ce faisant, une telle économie réussirait à réduire de manière significative la pauvreté de masse en priorisant les quatre axes stratégiques suivants : (i) la croissance dans l'équité, (ii) la facilitation d'accès des pauvres aux services sociaux de base (éducation, santé, eau potable, etc.), (iii) l'accès aux emplois et activités génératrices de revenus et (iv) la promotion d'une bonne gouvernance. Il est attendu de telles performances qu'elles permettent au Burkina Faso d'atteindre les Objectifs de Développement du Millénaire (OMD) en 2015.

#### 3.2. Assurer la croissance et le progrès économiques

Le Burkina Faso est un pays que la nature n'a pas suffisamment doté en ressources naturelles, mais un sursaut économique est possible. Le principal défi du développement du pays est d'organiser la croissance et de réussir le progrès fondé sur les ressources humaines et le savoir ; il s'agit d'optimiser et de rationaliser l'utilisation de ce potentiel économique, garante de sa régénérescence et de sa durabilité. Le sursaut économique sera le fait du génie des burkinabè, leur esprit d'initiative et d'entreprise, leurs capacités d'anticipation sur les évolutions de l'environnement, d'exploitation des opportunités du marché (national, régional et mondial) et de captation des transactions commerciales.

<sup>25</sup> Un enjeu est une somme d'argent ou un objet que l'on risque dans une partie de jeu et qui revient au gagnant : perdre son enjeu. Un enjeu est ce que l'on peut gagner ou perdre dans une entreprise : l'enjeu d'un programme, l'enjeu de la communication,... Tout enjeu, en soi, présente des conséquences, la nature de ces conséquences peuvent-être négatives ou positives. En anglais, l'expression « stakeholder » signifie littéralement détenteur d'enjeu, et se traduit en français par partie prenante. (cf. Wikipédia).

En effet, l'enclavement burkinabe n'est que géographique mais pas économique et politique car la position centrale en Afrique de l'Ouest pourrait être exploitée comme atout pour le développement. Ainsi, la création de plates-formes multimodales y compris un « hub » de transport aérien permettra de transformer l'enclavement du pays en un atout ou un avantage compétitif notamment en matière de services marchands.

Dans la vision du Burkina Faso pour les 25 à 30 ans à venir, le progrès se positionne comme une finalité intermédiaire pour renforcer la solidarité et la justice. Il devrait contribuer à imposer le respect du pays des hommes intègres sur la scène internationale. Pour cela, le Burkina Faso, petit pays enclavé aux ressources naturelles modestes, a besoin d'un environnement sous-régional intégré et ouvert. Il doit aussi, développer au plan national, les capacités productives et d'échanges pour pouvoir tirer profit de son ouverture. Les principaux axes de la stratégie d'ouverture et de prospérité sont l'effectivité d'un espace sous-régional ouvert, faisant le choix d'une intégration par le marché et non au travers d'institutions régionales lourdes, et la création d'un environnement national incitateur pour la croissance dans l'équité.

### **3.3. Impulser la compétitivité d'une économie libérale**

La compétitivité d'un pays se définit comme étant sa capacité de produire des biens et services qui résistent à l'épreuve des marchés internationaux, de maintenir et de développer le revenu réel de ses citoyens.

Il apparaît dans cette définition deux éléments fondamentaux (ou deux enjeux) de la compétitivité en rapport avec la notion de capacité : (i) la capacité de maintenir la croissance sur une longue période (de préférence au dessus de 10%); (ii) la capacité de maintenir durablement ou d'accroître les parts de marché dans l'économie régionale et mondiale et de manière avantageuse.

Ces éléments essentiels de la compétitivité peuvent être examinés dans une approche systémique notamment sous l'angle de la garantie d'un environnement favorable tant du point de vue des politiques économiques et sociales et que de la gouvernance. En effet, un certain nombre de facteurs de capacitation sous-tendent la compétitivité dont ils constituent les défis, à savoir, notamment:

- L'utilisation et es innovations technologiques,
- la gestion macroéconomique,
- le développement des ressources humaines, et
- l'environnement commercial.

### **3.4. Résidualiser la pauvreté de masse**

L'enjeu de la résidualisation de la pauvreté de masse s'inscrit de manière directe dans les dynamiques des capacitation, à savoir, disposer de la capacité de s'en sortir seul ou en groupe. Les secteurs les plus porteurs de capacitation sociale (« social empowerment »), sources de meilleure participation et d'autogestion pour le plus grand nombre d'acteurs dans la société et l'économie burkinabé sont : *l'éducation, la santé, la culture, l'information et la communication*. La définition et la mise en œuvre de stratégies spécifiques à ces secteurs ou axes d'actions conditionnent les niveaux de performance des capacités pour la grande partie de la population.

L'analyse d'un tel enjeu repose sur le fait que : (i) la pertinence d'une stratégie est fondée sur la notion d'adéquation entre les services ou les produits de capacité qui sont promus ou recherchés



et les besoins de la population cible, à savoir la stratégie qui sert au mieux la population majoritaire considérée ; (ii) l'analyse de la pertinence se référera aux résultats intermédiaires qui prouvent que l'accès aux produits ou services fondamentaux de développement des capacités par la plus grande masse de la population est assuré.

Pour apprécier un tel enjeu, il s'agira d'évaluer la manière de faciliter au mieux l'accès des populations au renforcement de leurs capacités et d'envisager, au besoin, des stratégies alternatives possibles. Cependant, la stratégie de lutte contre la pauvreté demeure thématique et gagnerait à être basculer du centre des préoccupations stratégiques de la Nation vers les Régions et les Communes.

### **3.5. Réduire le sentiment fréquent de supériorité des agents publics**

La reconnaissance que le sentiment de supériorité internalisé par les agents publics est un facteur limitant le développement des capacités. Au niveau institutionnel, le complexe et le sentiment de supériorité des acteurs du service public sur les autres composantes de la société avec ses corollaires de propension aux dépenses de prestige au détriment des dépenses de renforcement de capacités, du développement de l'affairisme et du racket au détriment des capacités professionnelles doit nécessairement être pris en charge dans la PNRC.

Il constitue, en tant que dictature de l'administration publique, un véritable frein au renforcement des capacités tant des services publics eux mêmes que des autres composantes et ne participent pas de la philosophie du désengagement de l'Etat des secteurs productifs et conséquemment du renforcement du rôle important que doivent jouer le secteur privé et la société civile tel que recommandé par les journées sur le renforcement des capacités du CAPEs.

Par ailleurs, la forte centralisation des pouvoirs qui empêche beaucoup d'acteurs d'exprimer leurs capacités, en particulier les capacités d'imagination, de créativité et d'initiatives est un frein à l'épanouissement des capacités qu'il faut reconsidérer car ne contribuant pas au développement des capacités d'absorption des crédits alloués aux différents secteurs, surtout le secteur de l'administration publique ainsi que l'ont recommandée les journées sur le renforcement des capacités du CAPEs.

### **3.6. Relever le défi de l'intégration sous régionale**

Il convient de rappeler que l'Afrique de l'Ouest est la région subsaharienne qui connaît le plus d'initiatives de coopération et de processus d'intégration régionale. La leçon la plus importante tirée de cette expérience est la prise de conscience de l'impératif catégorique de disposer de capacités nationales et sous régionales en matière d'intégration des économies ouest africaine dont il appartenait aux pays de relever le défi.

De telles initiatives se sont souvent inscrites dans des contextes économiques difficiles ; en effet, et à titre d'exemple, entre 1985 et 1992, les termes de l'échange se sont dégradés d'environ 45% ; les recettes à l'exportation s'étaient contractées provoquant une chute des recettes budgétaires fortement dépendantes des taxes sur le commerce international et entraînant le creusement des déficits affectés en outre par un endettement extérieur croissant.

C'est ainsi que l'UEMOA fut établie en 1994 *dans l'urgence*, avec l'obligation de parer au plus pressé et avec la mission de rééquilibrer le pôle monétaire en s'appuyant sur des facteurs économiques de croissance partagée. Pour ce faire, elle disposait de deux instruments essentiels visant à amortir les chocs externes (i) un dispositif de surveillance multilatérale pour prévenir

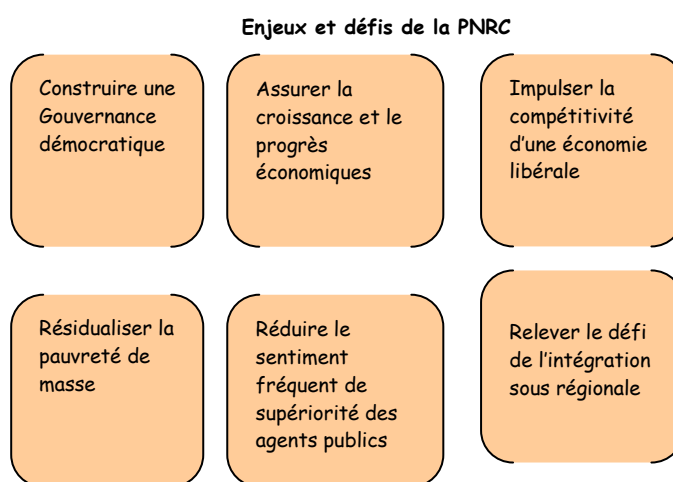


les risques de déséquilibre qui veillerait à l'harmonisation d'un cadre de politique macroéconomique, et (ii) la construction d'un marché unique ayant vocation à devenir commun.

La conjoncture difficile dans laquelle est née l'UEMOA aura contribué :

- à établir un consensus de plus en plus large pour considérer que l'intégration monétaire ne constitue pas une condition suffisante de l'intégration économique, et
- à faire valoir que l'intégration régionale multidimensionnelle, qui requiert la mise en œuvre de politiques volontaristes dans les secteurs, était un des moyens les plus efficaces pour réduire certains des handicaps les plus lourds des pays d'Afrique de l'Ouest.

De tels handicaps concernent la taille réduite des économies, l'enclavement, la spécialisation excessive dans la production de matières premières, la disparité des lois et dispositifs dans le traitement des importations, l'absence de concertation au niveau des politiques économiques, la marginalisation dans les flux mondiaux de biens et de capitaux, etc.



#### 4. LES PRINCIPES DIRECTEURS DE LA PNRC

Afin que le renforcement des capacités soit au Burkina Faso *le chaînon manquant du développement et impulse effectivement le développement* les principes directeurs que sa stratégie requiert se doivent d'être articulés par rapport à la vision globale de la société ; ils sont énoncés ci-dessous :

##### 4.1. Donner constamment la priorité à l'éducation et à la formation

La reconnaissance de la haute priorité de l'éducation et de la formation comme assise d'une population active en bonne santé, qualifiée et prompte à s'adapter est primordiale. Le renforcement des capacités doit s'appuyer sur la connaissance. Pour corriger les disparités devant le savoir, il faut ouvrir à tous les portes de l'école et offrir la possibilité de continuer à apprendre toute la vie durant. L'éducation de base est l'assise d'une population active en bonne santé, qualifiée et prompte à s'adapter. La formation permanente, quant à elle, donnera à un pays les moyens d'évoluer, d'adapter et d'appliquer continuellement de nouvelles connaissances.

##### 4.2. Faire une option holistique et non émiettée des capacités

Suite aux études du CAPES en 2002-2003, l'adoption d'une approche holistique du renforcement des capacités telle que présentée précédemment s'affirme comme un principe fondateur. Elle détermine les orientations et les actions de la stratégie y relative. Elle va dans le sens du

nouveau partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique tel que formulé par les Gouverneurs africains de la Banque Mondiale en 1996, il y a de cela une douzaine d'années et constitue, à la fois, la source et le liant de la politique nationale de renforcement des capacités au Burkina Faso.

#### **4.3. Doter une assise multisectorielle au renforcement des capacités**

Selon le nouveau partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique, le renforcement des capacités doit être pensé dans une dynamique globale incluant tous les secteurs ; c'est le principe de l'interaction des programmes de renforcement des capacités au niveau des secteurs et des actions croisées et se renforçant mutuellement ainsi que des appuis cumulatifs des résultats spécifiques.

#### **4.4. Doter une assise multi-niveau au renforcement des capacités**

Le renforcement des capacités doit être envisagé à trois niveaux qui sont interdépendants : individuel, institutionnel et sociétal. Au niveau individuel, il s'agit de donner aux individus les opportunités leur permettant d'initier ou d'entreprendre un processus continu d'apprentissage. Au niveau institutionnel, il s'agit de renforcer les capacités existantes plutôt que de créer systématiquement de nouvelles structures.

Au niveau sociétal, il s'agit d'accompagner le processus de transformation des sociétés en créant des opportunités pour valoriser les capacités existantes et les aider à se développer pleinement avec une intégration de la dimension genre. Le processus tel que conduit par la PNRC doit ainsi s'inscrire dans une dynamique de changement social (au plan notamment démocratique et participatif), porter un projet de transformation sociale et être fondée sur des systèmes de valeurs qui permettent une plus grande mobilisation des acteurs et une responsabilisation des bénéficiaires.

#### **4.5. Prendre fortement en compte l'inculturation**

Si la construction du projet de société est culturellement étrangère, sans enracinement profond (endogénéité) ni socialement reconnu, il y a bien des chances que celle-ci, dans la pratique, soit déconstruite, chemin faisant, par des acteurs, surtout jeunes, qui ne s'y reconnaîtront pas du tout et ne disposeront pas des capacités spécifiques pour cela. En effet, tout déficit de capacité d'inculturation tient d'un déficit interne d'empreinte identitaire ; ce qui est préjudiciable à la reconnaissance de la vision par l'environnement national et à ses performances. L'endogénéité recourt nécessairement à la dynamique de « l'enracinement et de l'ouverture » (L.S. Senghor)

C'est pourquoi, en quête de sens, le Burkina Faso devra se situer, se contextualiser et s'inculturer pour acquérir une substance locale et intégrer une résonance spécifique. Pour cela, il pourra s'inspirer des symboliques des systèmes cosmogoniques et de celles particulièrement marquées dont recèlent les masques et puiser dans les mémoires historiques et culturelles (les vécus sociaux) de la population (les contes, les récits des griots, les savoirs faire de production, etc.)

L'élaboration d'un projet de société en vision prospective relève du paradoxe. D'un côté, « l'avenir n'est pas déterminé ; donc il n'existe pas de science de l'avenir. L'avenir est un domaine de liberté ». D'un autre côté, « l'avenir est un objet de choix ; l'avenir est un domaine de pouvoir » Mais ce choix et ce pouvoir s'inscrivent dans un mode de pensée, un cadre de référence, des paradigmes, qui l'influent, voire le conditionnent. Ce mode de pensée est lui-même fortement influencé par la *construction sociale* dans laquelle nous avons grandi et appris... Au-delà de ses constructions particulières, il existe un univers symbolique, « des proverbes, des maximes morales et des sagesses populaires ... qui appartiennent aux légendes et aux contes souvent transmis sous des formes poétiques », des « corps de tradition théorique qui intègrent différentes provinces de signification et embrassent l'ordre institutionnel dans une totalité symbolique ... » *Prospective à l'usage du Manager, Philippe Baumard, Litec*

L'intervention d'artistes-peintres nationaux, par exemple, est ici pertinente pour apporter leurs contributions, représenter et traduire avec leur écriture artistique la vision prospective tel qu'ils la voient pour le Burkina Faso.

« L'histoire de l'homme comprend, d'une part, les grands mythes de la création de l'homme et de son apparition sur terre, avec la signification de la place qu'il occupe au sein de l'univers, le rôle qu'il doit y jouer (essentiellement un rôle axial d'équilibre) et sa relation aux forces de vie qui l'entourent et qui l'habitent ; elle comprend aussi l'histoire des grands ancêtres, les innombrables contes éducatifs, initiatiques ou symboliques et, enfin, l'histoire tout court, avec ses grandes traditions royales, les chroniques historiques, les épopées, etc<sup>26</sup>. »

La contextualisation africaine du projet de société devra s'ordonner autour d'un principe structurant, ou mieux, d'une valeur de vie culturante, à savoir que *le lien prime sur le bien*, que l'éco-nomie fille de l'éco-logie est avant tout *une économie des liens sociaux avant d'être celle des biens sociaux*<sup>27</sup>. Là se situe l'enjeu le plus important et la portée la plus grave par ses conséquences de la politique nationale de renforcement des capacités.

#### **4.6. Lier l'approfondissement de l'intériorité aux activités d'extériorité**

La PNRC s'attachera à assurer le lien entre le développement du potentiel intérieur des personnes et la création de richesses matérielles, le changement de mentalité et la lutte contre la corruption.

Au niveau des individus, le constat que beaucoup n'ont pas la capacité de se prendre en charge et que ceux qui ont cette capacité ont développé un esprit d'assujettissement à l'assistance s'explique par une faible conscience du potentiel illimité se trouvant chez chaque personne et la méconnaissance d'outils de son développement. Cette situation a pour conséquence une faiblesse dans l'exploitation de ce potentiel au profit de l'imagination et de la créativité pour la fixation et la réalisation d'objectifs personnels et professionnels.

Des études ont montré que les personnes ayant réussi, lettrées ou illettrées, ont d'une manière ou d'une autre, suivi ce processus. Un effort important doit être fait en direction de la vulgarisation du concept du potentiel illimité et des outils de sa pleine expression et faire de son adoption par les populations une porte importante d'entrée pour le renforcement des capacités, en termes de développement de mentalités de lutte pour l'efficacité personnelle et professionnelle, de créations de richesses légitimes, et de lutte contre la corruption. C'est pourquoi, il importe d'énoncer le principe directeur concernant le lien entre développement du potentiel intérieur des individus et la création de richesses, le changement de mentalités et la lutte contre la corruption :

#### **4.7. Promouvoir les capacités entrepreneuriales pour la création des richesses**

Au niveau entrepreneurial, la formulation de politiques de développement, décrivant le secteur privé comme moteur du développement, reste du point de vue de l'acceptation, très théorique. Dans la pratique, la primauté du système institutionnel de l'Etat sur tous les acteurs dont les Entreprises est une réalité quotidienne avec ses effets de concurrences déloyales, de tracasseries administratives et du non respect de son désengagement des secteurs de

<sup>26</sup> A. Hampaté Bâ « Aspects de la civilisation africaine ». Editions Présence africaine, 1972

<sup>27</sup> Point de vue soutenu par de nombreux auteurs, historiens, économistes, politologues. de l'Afrique tels que Joseph Ki-Zerbo, Elikia M'Bokolo, Samir Amin, Georges Balandier, Anne-Cécile Robert, Serge Latouche, François Partant, etc.

production. Ce qui annihile le renforcement des capacités de développement de l'Entreprise et des Entrepreneurs.

La reconnaissance effective de la place du secteur privé et des Entrepreneurs individuels dans le processus de développement sera une condition pour entraîner une masse critique des personnes vers ce métier difficile et provoquer un véritable déclic de renforcement des capacités chez les Entrepreneurs eux-mêmes. Une étude a montré que sans la création d'une masse critique d'Entrepreneurs importants, les capacités d'autofinancement du développement par notre pays est impossible<sup>28</sup>.

#### **4.8. Demeurer toujours enraciné et ouvert au monde**

L'enracinement culturel devra interagir avec l'ouverture à des valeurs nouvelles qui existent dans le village global qui caractérise les civilisations contemporaines ; les capacités se doivent ainsi d'être profondément respectueux de l'identité nationale tout en se préoccupant de se nourrir d'apports extérieurs féconds.

Pour encourager la création locale de savoir, l'Etat doit en particulier (i) soutenir les activités de collection et de mémorisation des connaissances et des pratiques techniques locales telles que léguées par les ancêtres (ii) promouvoir la recherche potentiellement productives tout en créant les conditions nécessaires pour que le secteur privé, en harmonie avec le marché, applique ces nouvelles connaissances. Enfin, il faut que le renforcement des capacités s'exerce dans le cadre d'un ensemble de priorités définies à l'échelle nationale et disposant d'un soutien financier conséquent.

La reconnaissance des TIC comme un puissant outil de développement des capacités. L'accélération du progrès technologique et le renforcement constant de la concurrence rendent la formation permanente plus indispensable que jamais. Les pays en développement ne pourront tirer parti de la masse de connaissances disponibles dans le monde que s'ils acquièrent la compétence technique requise pour rechercher et sélectionner les TIC qui leur conviennent et pour les assimiler et les adapter une fois importées.

#### **4.9. Prendre en compte les composants du genre**

La PNRC se doit de prendre en compte la dimension genre en se référant aux différentes politiques thématiques qui existent déjà en la matière ; une telle prise en compte apporte des enrichissements à la stratégie et lui assure une durabilité certaine.

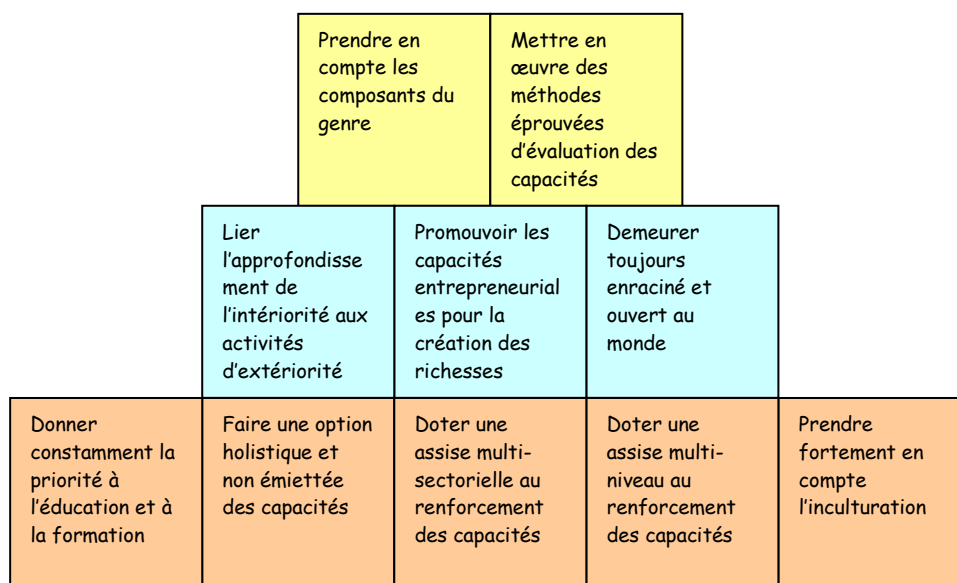
#### **4.10. Mettre en œuvre des méthodes éprouvées d'évaluation des capacités**

Le principe du suivi-évaluation est clé dans une PNRC ; dans le processus d'évaluation des programmes de renforcement des capacités, des méthodes éprouvées ont été identifiées et qui méritent d'être davantage adaptées ; il s'agit notamment des méthodes SEPO, CENA et une méthode davantage axée sur les individus qu'est la SMI (Success Motivation International).

---

<sup>28</sup> 6ème rencontre Gouvernement Secteur Privé ; « Quelle adéquation entre l'impératif d'accroissement des recettes de l'Etat et l'incitation à l'investissement par une fiscalisation attractive : »

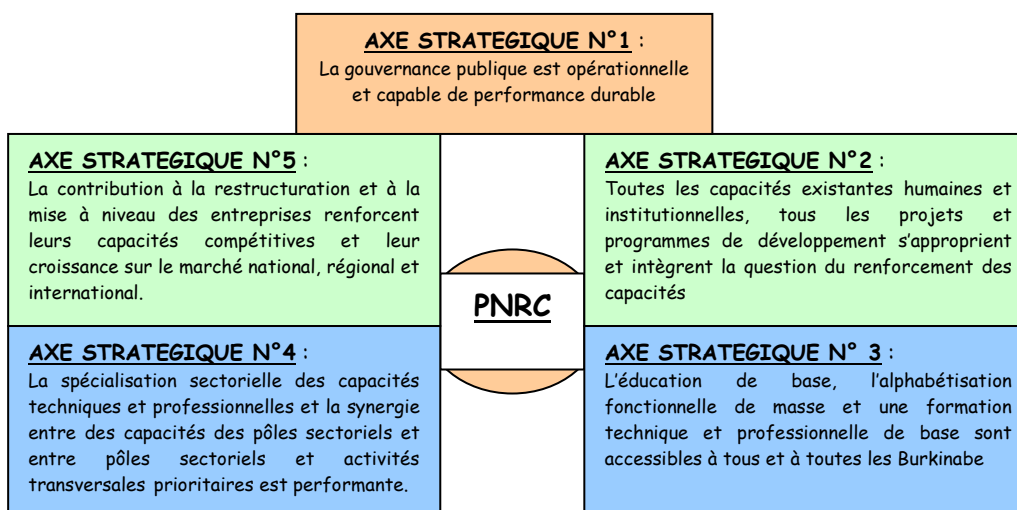
**Les 10 principes directeurs  
qui fondent et inspirent la PNRC**



## 5. FORMULATION DES AXES STRATEGIQUES

Au regard de la vision ou du projet de société du Burkina Faso, des enjeux et des défis identifiés en fonction des scénarios, des principes directeurs énoncés et des besoins en renforcement des capacités synthétisés au niveau des pôles sectoriels, cinq (5) axes stratégiques sont proposés, au titre de feuille de route et pour servir de grandes autoroutes qui portent la Politique Nationale de Renforcement des Capacités au Burkina Faso sur la période 2009 à 2019 de manière à contribuer à l'atteinte de la Vision nationale. Ils sont les suivants :

**Tableau des énoncés des  
5 Axes stratégiques de la PNRC**



**AXE STRATEGIQUE N°1 : La gouvernance publique est opérationnelle et capable de performance durable**

La gouvernance publique burkinabe renforce de manière opérationnelle ses capacités humaines et institutionnelles d'anticipation et de gestion stratégique dans un contexte d'inculturation, elle promeut durablement une économie nationale compétitive et de croissance, intégrée à la sous région ouest africaine et à l'économie-monde, et réussit à résidualiser la pauvreté patrimoniale.

**AXE STRATEGIQUE N°2 : Toutes les capacités existantes humaines et institutionnelles, tous les projets et programmes de développement s'approprient et intègrent la question du renforcement des capacités**

Toutes les capacités existantes, au niveau des hommes, des femmes et des structures ainsi que tous les projets et programmes de développement au Burkina Faso, quelles que soient les secteurs et leurs sources de financement, s'approprient et prennent en compte dans leur contenu et y intègrent des composants relatifs au développement et au renforcement des capacités des ressources humaines et des institutions

**AXE STRATEGIQUE N° 3 : L'éducation de base, l'alphabétisation fonctionnelle de masse et une formation technique et professionnelle de base sont accessibles à tous et à toutes les Burkinabe**

L'éducation de base, l'alphabétisation de masse et une formation fonctionnelle /professionnelle de base sont promues pour être accessibles à tous et à toutes les Burkinabe et leur permettre d'acquérir un minimum de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes et de comprendre leur environnement, d'interagir avec lui et de poursuivre l'éducation générale et la formation technique et professionnelle dans la vie.

**AXE STRATEGIQUE N°4 : La spécialisation sectorielle des capacités techniques et professionnelles et la synergie entre des capacités des pôles sectoriels et entre pôles sectoriels et activités transversales prioritaires est performante.**

Le Burkina Faso s'engage et réalise, avec performance, une spécialisation sectorielle des capacités techniques et professionnelles de sa main d'œuvre pour répondre, avec davantage de flexibilité, aux opportunités nationales, régionales et globales, en particulier, dans le secteur des services et de la recherche, de l'ingénierie mécanique et des technologies de l'information et de la communication pour les besoins du secteur public et des entreprises privées locales, sous régionales et internationales.

**AXE STRATEGIQUE N°5 : La contribution à la restructuration et à la mise à niveau des entreprises renforcent leurs capacités compétitives et leur croissance sur le marché national, régional et international.**

Le Burkina Faso s'engage à faire des entreprises privées le fer de lance de sa croissance en renforçant les capacités des structures d'appui, en modernisant l'environnement industriel aussi bien institutionnel que physique, en assurant la promotion d'industries compétitives sur les marchés nationaux et internationaux et en promouvant la culture entrepreneuriale de la qualité<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> Pour développer chaque axe stratégique et accompagner sa mise en œuvre, le schéma suivant décrit la logique utilisée : (i) Formulation de l'axe stratégique, (ii) Formulation de l'objectif global, (iii) Formulation des objectifs spécifiques, (iv) Enoncé des domaines d'actions. Un Plan d'Actions Triennal Glissant, ou Business Plan, devra intervenir pour développer et détailler les activités et les réformes à entreprendre pour mettre en œuvre chacun des axes stratégiques énoncés de la PNRC 2009-2019.

## 6. DEVELOPPEMENT DES AXES STRATEGIQUES

**AXE STRATEGIQUE N°1 : La gouvernance publique est opérationnelle et capable de performance durable.**

### a) Formulation de l'axe

La gouvernance publique burkinabe renforce de manière opérationnelle ses capacités humaines et institutionnelles d'anticipation et de gestion stratégique dans un contexte d'inculturation, elle promeut durablement une économie nationale compétitive et de croissance, intégrée à la sous région ouest africaine et à l'économie-monde, et réussit à résidualiser la pauvreté patrimoniale.

### b) Objectif global de l'axe

L'objectif global de cet axe vise à développer les mécanismes permettant aux institutions publiques en charge de la gouvernance et du développement national, de se doter de capacités avérées et documentées par rapport aux stratégies, aux politiques, à l'organisation, à la programmation et à la gestion d'ensemble de la société et de l'économie et à leur suivi et évaluation.

### c) Les objectifs spécifiques de l'axe

Les objectifs spécifiques suivants permettront d'atteindre l'objectif global de l'axe proposé :

- OS 1 : Mettre en place une vision de prospective stratégique, aux plans politique et social, administratif et économique, et plus particulièrement, concevoir et exécuter un cadre macroéconomique performant et incitatif ;
- OS 2 : Faciliter l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et stratégies de développement pour chaque pôle sectoriel ;
- OS 3: Faciliter l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions de développement pour chaque pôle sectoriel ;
- OS 4: Faciliter l'élaboration et l'application de textes législatifs et réglementaires pour chaque pôle sectoriel ;
- OS 5: Faciliter le fonctionnement de cadres de concertation règlementaires pour chaque pôle sectoriel ;
- OS 6 : Développer les capacités de compréhension de l'interdépendance et de la complémentarité des différents pôles sectoriels ;
- OS 7 : Développer des capacités de négociation et de mobilisation de ressources intérieures et extérieures et de promotion de financements innovants.

### d) Domaines d'actions prioritaires

Les domaines d'activités prioritaires de la gouvernance publique sont, notamment, les suivants :

- Renforcement des règles et du fonctionnement de l'Etat de Droit, de la démocratie et des libertés fondamentales ;

- Organisation d'un secteur public plus efficiente, plus responsable et plus axée sur les besoins des populations, notamment par un rapprochement de l'administration publique de la population et un renforcement de la participation de celle-ci à la gestion de la chose publique ;
- Renforcement des capacités de l'administration publique de formuler des programmes d'action à partir des politiques gouvernementales et de suivre leur mise en application, et en rendre compte ;
- Renforcement des capacités de suivi, de surveillance et d'évaluation des politiques gouvernementales par les contrepouvoirs (pouvoirs législatif, judiciaire, la société civile et les groupes d'intérêt) ;
- Organisation et gestion plus efficiente des ressources publiques humaines et financières d'origine nationale, internationale classiques et innovantes.

#### **e) Mise en œuvre de l'axe**

Les principaux principes directeurs qui devront guider les actions de mise en œuvre en matière de renforcement des capacités de gouvernance de l'Etat et de son administration publique sont les suivants<sup>30</sup> :

##### **▪ *Stratégie globale et systémique***

Les initiatives de renforcement des capacités devront s'adresser de façon simultanée à l'ensemble des problèmes posés. Cette approche globale devra cependant, pour cause de limite des moyens, se fixer certaines actions prioritaires, telles que :

- le renforcement prioritaire de certaines institutions clés ou stratégiques pour une gouvernance démocratique et performante : le Parlement, la Justice, le Gouvernement, les institutions républicaines.
- l'amélioration de certaines fonctions ou capacités stratégiques de l'administration publique : le ministère de l'économie et des finances, le ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, les ministères sociaux de la santé et de l'éducation/alphabétisation, ministère en charge du secteur privé et des infrastructures;
- l'intégration des valeurs traditionnelles africaines dans le développement de la gouvernance par leur prise en compte dans la conception des plans, programmes et projets de développement ;
- le renforcement de l'interaction entre les pouvoirs publics, le secteur privé et la société civile par une plus forte participation et association des opérateurs économiques, des groupes de pression, des mouvements associatifs et de la presse au système de gouvernance ;
- la promotion de l'exécution nationale et la valorisation de l'expertise nationale.

##### **▪ *Les capacités clés de gouvernance***

Les capacités clés de la gouvernance publiques se rapportent à :

- la formulation des politiques publiques ;
- la traduction des politiques en programmes d'action ;

---

<sup>30</sup> Résultats d'enquêtes et d'interviews d'une étude du CAPEB sur le renforcement des capacités conduite par Pierre Claver Damiba et Mathias Batabe en 2002-2003



- l'identification des voies et moyens nécessaires à la réalisation des programmes d'action ;
- la maîtrise de certains outils clés de gestion des acteurs de la Gouvernance, à savoir : la prospection, la programmation, l'analyse des données, la maîtrise de l'information (le système d'information d'appui au management), le suivi évaluation ;

Le renforcement des institutions et des capacités clés se focalisera en particulier sur certaines valeurs managériales bien déterminées ; l'objectif consistera, par conséquent, à promouvoir : (i) la démocratie administrative par la transparence, la responsabilité et l'imputabilité, (ii) l'efficacité de la gestion publique, (iii) une administration de résultats.

**AXE STRATEGIQUE N°2 : Toutes les capacités existantes, humaines et institutionnelles, tous les projets et programmes de développement s'approprient et intègrent la question du renforcement des capacités**

**a) Formulation de l'axe**

Toutes les capacités existantes, au niveau des hommes, des femmes et des structures ainsi que tous les projets et programmes de développement au Burkina Faso, quelles que soient les secteurs et leurs sources de financement, s'approprient et prennent en compte dans leur contenu et y intègrent des composants relatifs au développement et au renforcement des capacités des ressources humaines et des institutions.

▪ ***Le gouvernement optimise les capacités disponibles***

Il existe, sur le marché burkinabé du travail, des ressources humaines qualifiées (cadres, agents de maîtrise, ouvriers spécialisés) susceptibles d'être mieux utilisées à leurs postes actuels ou mobilisées pour contribuer, d'ores et déjà, à assurer de bonnes performances dans la société et l'économie nationale ; de même qu'il existe des institutions qui ont besoin d'être réformées ou redynamisées et mieux exploitées et utilisées. Il s'agira d'optimiser les capacités opérationnelles et managériales existantes au niveau des institutions et de leurs agents.

▪ ***Les projets les programmes s'approprient les capacités***

Le constat que les projets et programmes réalisent de nombreuses activités de renforcement de capacités selon des modalités non harmonisées et normalisées ou n'inclut pas du tout des composants relatifs aux capacités induit la nécessité d'y prendre en compte et d'y promouvoir le renforcement des capacités selon une vision holistique et organique. Ainsi, les projets et programmes seront désormais porteurs de parts de développement ou de renforcement des capacités.

**b) Les problématiques de l'axe**

▪ ***Les capacités administratives existantes***

Pour une utilisation et une optimisation des capacités existantes, celles-ci doivent être cernées comme un compact composé d'éléments interdépendants qui s'interagissent entre eux. En vue d'une utilisation optimum de capacités existantes, les cinq (5) éléments essentiels constituant le système des capacités sont à considérer, à savoir : la formation, les comportements, les systèmes, la logistique, les motivations. Les stratégies de renforcement des capacités existantes pour se donner les chances d'aboutir à des résultats significatifs et durables doivent agir

simultanément sur ces cinq éléments pour permettre une synergie d'ensemble. Des réformes et des ajustements devront intervenir au niveau des capacités administratives existantes.

Une utilisation optimale des capacités existantes vue sous l'angle individuel devrait en outre prendre en considération deux dimensions essentielles qui sont :

- la qualification qui est un stock de savoir, de savoir-faire et des comportements que possède un individu pour un poste de travail et des tâches spécifiques à accomplir, et
- la compétence en tant qu'intelligence pratique et émotionnelle que développe quelqu'un face à une situation donnée et sa capacité à prendre des initiatives à s'adapter aux mutations rapides de son environnement et à trouver des solutions adéquates à un moment donné en tenant compte d'une variété de facteurs.

▪ ***Mettre les projets et les programmes à niveau des capacités***

Il ressort du diagnostic sur les contenus de capacité des projets et programmes de développement au Burkina Faso les constats suivants :

- l'insuffisance de prise en compte ou absence de composantes de renforcement des capacités dans la formulation de certains projets/programmes
- un déséquilibre entre les bénéficiaires institutionnels de la fonction publique et les autres composantes de la société au plan institutionnel
- l'insuffisance de prise en compte de la dimension holistique dans les composantes des projets et programmes.
- la non prise en compte fréquente des activités transversales et reconnues prioritaires pour tous les pôles dans les projets et programmes de développement,
- les taux de consommation de crédit ne sont pas performants,

Le développement du composant renforcement des capacités dans projets et programmes contribuerait à faire de la Politique Nationale de Renforcement des Capacités un véritable chaînon opérationnel manquant du développement, un véritable liant au sein des secteurs et entre eux.

**c) Objectif global de l'axe**

Il s'agit pour cet axe de contribuer à optimiser l'utilisation des ressources humaines sur le marché et le champ du travail ainsi que les institutions existantes ainsi que d'améliorer le contenu de capacité des projets et programmes qui viennent souvent les accompagner, en vue d'assurer de bonnes performances dans l'économie, dans la construction et la déconstruction sociales.

**d) Objectifs spécifiques**

▪ ***Les capacités administratives existantes***

- OS1 : Soutenir l'élaboration et l'application d'outils de gestion performants pour chaque pôle sectoriel
- OS 2 : Développer les qualifications et les compétences des ressources humaines existantes aux divers niveaux et secteurs de la vie économique sociale et culturelle nationale

- OS3 : Promouvoir un environnement permettant l'expression et la motivation des performances
- OS 4 : Développer les capacités de vision, de formulation, de supervision et d'exécution
- OS5 : Promouvoir le développement des réseaux d'acteurs,
- OS6 : Améliorer le cadre de travail et les outils de travail performants

▪ ***Les projets et les programmes***

- OS 1: Favoriser l'intégration et la promotion du renforcement des capacités dans la formulation des projets
- OS 2 : Créer les mesures d'amélioration du taux d'absorption des projets et programmes
- OS 3 : Créer un meilleur équilibre entre programmes de renforcement institutionnel au profit des structures étatiques et ceux des autres secteurs
- OS 4 : Favoriser le développement de programmes de renforcement de capacités structurés en la forme holistique et prenant en compte tous les secteurs transversaux reconnus prioritaires.

**e) Domaines d'actions prioritaires**

▪ ***Au niveau des administrations et de leurs agents***

- La formation
- L'accès à l'information
- Le renforcement de la participation des acteurs aux prises de décision
- La construction des réseaux et coalitions et des alliances
- Les appuis à des institutions innovantes
- La mobilisation des ressources.
- Analyse de l'offre et de la demande du marché de travail
- Analyse des besoins en renforcement des capacités des ressources humaines
- Organisation de formation complémentaire et de perfectionnement au profit des ressources humaines
- Développement de l'apprentissage sur le tas et par les pairs
- Accès à la documentation et à l'information par l'utilisation accrue des NTIC
- Organisation de débats sur les politiques, les stratégies et les outils
- Adoption de nouveaux textes réglementaires et des procédures pour récompenser les plus méritants
- Construction de réseaux de coalitions pour échange de bonnes pratiques
- Audits institutionnels des institutions performantes
- Opérationnalisation des réformes institutionnelles proposée
- Renforcement organisationnel des institutions performantes

- Appui aux initiatives novatrices de renforcement des ressources humaines dans les domaines prioritaires.
- ***Au niveau des projets et programmes***
  - Développement de contenus du compact RC et prise en compte dans les révisions des programmes à mi-parcours
  - Développement de contenus du compact RC et prise en compte dans les études de faisabilité et la formulation des projets
  - Elaboration de composantes spécifiques RC dans la formulation des projets
  - Détermination des normes de ratios des projets de RC à prendre en compte dans les projets/programmes
  - Appui à la mise en œuvre du plan d'action sur l'efficacité de l'aide
  - Détermination des ratios de paquets de projets à gérer par l'expertise privée et les ONG
  - Développement de contenus du compact RC et prise en compte dans les études de faisabilité et la formulation des nouveaux projets

**AXE STRATEGIQUE N° 3 : L'éducation de base, l'alphabétisation fonctionnelle de masse et la formation technique et professionnelle de base sont accessibles à tous et à toutes les burkinabe.**

**a) Formulation de l'axe**

L'éducation de base, l'alphabétisation de masse et une formation fonctionnelle et professionnelle de base sont promues pour être accessibles à tous et à toutes les Burkinabe et leur permettre d'acquérir un minimum de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes et de comprendre leur environnement, d'interagir avec lui et de poursuivre l'éducation générale et la formation technique et professionnelle tout au long de la vie.

**b) Les problématiques de l'axe**

▪ ***Croissance élevée des jeunes***

Toute stratégie de renforcement des capacités a pour bénéficiaire dominant la jeunesse ; celle-ci forme la majorité de la population nationale. Ainsi, toute perspective de renaissance fondée sur le savoir et la connaissance repose sur cette tranche de la population, marquée au Burkina par un taux de croissance de 2,4% qui entraîne son doublement en 25 ans. Près de 70% de la population se situe entre 15 et 35 ans

La jeunesse constitue ainsi, au Burkina Faso, le véritable défi de la politique nationale de renforcement des capacités d'autant plus que le sous-emploi et le chômage est élevé, en raison notamment de la faible compétitivité de l'économie, de la concurrence internationale aux produits locaux et du niveau faible de la formation (analphabétisme de la jeunesse rurale et acculturation).

En dépit du rétablissement de la croissance liée à l'agriculture traditionnelle, le chômage est devenu un phénomène préoccupant dans les deux villes principales de Ouagadougou et de Bobo-Dioulasso où le taux atteint 20 à 25%. On constate en outre une stagnation de la capacité

d'absorption de la main d'œuvre liée à un recul de la protection sociale et à une tendance à une plus grande précarité de l'emploi due à l'informalisation croissante de l'économie.

Au lieu que la jeunesse soit le fer de lance dans la société et de l'économie, elle forme, aujourd'hui, le véritable défi national du fait de la croissance de leur nombre, de l'acuité de leurs problèmes et du manque d'un horizon alléchant, captivant et rassurant. Ainsi, la PNRC devra-t-elle offrir un promontoire aux jeunes et aux enfants pour développer et renforcer leurs capacités de construction de la société, comme maison commune.

#### ▪ *Le retard du Burkina Faso dans l'éducation*

L'alphabétisation se situe à la base pyramidale du renforcement des capacités pour tous; elle a été très tôt formulée par l'Unesco comme faisant partie des droits citoyens de chaque Nation; elle fait partie des acquis des droits humains; tout homme et toute femme a droit à l'éducation de base comme fondement de l'acquisition de ses capacités ultérieures dans la vie.

Le Burkina Faso connaît des retards importants dans le domaine de l'accès de sa population, sur une base sociale élargie, à l'éducation. C'est pour améliorer de tels accès que le Plan Décennal de Développement de l'Éducation de Base (PDDEB, 2001-2011) vise un développement accéléré de l'éducation de base en portant le taux brut de scolarisation et le taux d'alphabétisation respectivement de 41 % et 27 % en 1998 à 70 % et 40 % en 2010.

Une attention particulière est portée à l'alphabétisation, à la formation et à l'éducation non formelle en faveur des jeunes et des adultes qui n'ont pas eu accès au système formel de l'éducation de base ou qui ont été exclus du système éducatif d'une manière précoce. Pour favoriser l'atteinte des résultats, l'État, ses partenaires au développement et les autres acteurs<sup>31</sup> en Alphabétisation et Éducation Non Formelle (AENF) ont décidé de créer une plus grande synergie à travers la concentration des énergies et des actions dans un cadre unique et un instrument consensuel, à savoir, le Fonds pour l'Alphabétisation et l'Éducation Non Formelle (FONAENF).

#### ▪ *L'état des lieux du secteur*

##### ○ *La loi de 2007*

Le 30 juillet 2007, le Gouvernement burkinabè a adopté la Loi 013/2007/AN portant Loi d'Orientation de l'Éducation. Celle-ci comporte des dispositions générales (champ d'application et définitions, principes généraux, finalités, buts et objectifs du système éducatif), précise la structuration de l'éducation, les dispositions communes aux différents ordres d'éducation (droits et devoirs des acteurs de l'éducation, formation et qualification des personnels de l'éducation, financement et gestion de l'éducation et de la formation, structures consultatives en matière d'éducation et de formation), et décrit les modalités de suivi, de contrôle et d'évaluation du système éducatif. Selon cette Loi, le système éducatif comprend trois types d'éducation :

- *Éducation informelle* : celle-ci désigne « toute forme d'éducation non structurée concourant à la formation de l'individu et à son insertion sociale » (Article 2). Elle s'acquiert notamment dans la famille, la communauté, les organisations politiques, les associations, les mass-médias, les scènes de la vie, etc. (Article 35).

<sup>31</sup> Sur une liste indicative, on compte 48 ONG et Associations actives dans les activités d'alphabétisation

- *Education non formelle* : celle-ci désigne « toutes les activités d'éducation et de formation, structurées et organisées dans un cadre non scolaire. Elle comprend notamment l'alphabétisation, les formations et le développement de l'environnement lettré » (Article 2). Elle veut « contribuer à l'éradication de l'analphabétisme par la maîtrise des connaissances instrumentales » et à « promouvoir l'utilisation des langues nationales dans les activités communautaires, les instances de décision et les cadres d'appui au développement économique et social » (Article 29).
- *Education formelle* : celle-ci désigne « l'ensemble des activités éducatives se déroulant dans un cadre scolaire, universitaire ou de formation professionnelle » (Article 2). Elle comprend l'éducation de base formelle, l'enseignement secondaire, l'enseignement supérieur et, la formation technique et professionnelle (Article 18).

#### ○ **Les stratégies existantes**

Au niveau des ministères en charge de l'éducation, chacun dispose d'un document de politique sectorielle, même si celui-ci ne couvre pas l'ensemble des domaines d'action du département dans certains cas.

- Ministère de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale (MASSN). Le ministère a élaboré la *Politique Nationale d'Action Sociale*, la *Politique Nationale de Développement Intégré de la Petite Enfance (PNDIPE)*, un *Cadre Stratégique de Prise en Charge des Orphelins et Enfants Vulnérables*, et un *Programme National d'Action Educative en Milieu Ouvert*.
- Ministère de l'Education et de l'Enseignement de Base (MEBA). Le ministère a élaboré le *Plan Décennal de Développement de l'Enseignement de Base (PDDEB)*, en sa phase II ; il constitue le document de politique sectorielle de ce département depuis septembre 2007.
- Ministère de l'Enseignement Secondaire et Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESSRS). Un document de politique sectorielle a été élaboré ; cependant, il n'a jamais fait l'objet d'approbation ; il s'agit du *Programme de Développement des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique (PDESS)*. Toutefois, un document de politique sectorielle a été adopté par le Conseil des Ministres du 23 juillet 2008 pour l'enseignement technique et la formation professionnelle : il s'agit de la *Politique Nationale d'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels (PNEFTP)*.
- Le Ministère de la Jeunesse et de l'Emploi (MJE). Le MJE, suite au Décret du 03 Novembre 2008 portant Lettre de Politique Educative du Burkina Faso, fait partie du groupe des ministères de l'éducation. En 2001 un *document-cadre de stratégie de promotion de l'emploi et de la fonction publique* a été adopté ; en 2008 un *Document de Politique Nationale de l'emploi* a été adopté dont l'axe 3 concerne l'acquisition des compétences. Le BIT a produit un mémorandum technique en 2008 sur le renforcement du ministère chargé de l'emploi en mettant l'accent sur le volet employabilité des jeunes

En dehors de ces documents d'orientation des actions dans ces différentes structures, il n'existe pas, à proprement parler, de document de politique sectorielle en matière de renforcement des capacités.

<p><b>Les enjeux et défis à relever de l'éducation non formelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relever l'ensemble des défis dans une stratégie de "faire-faire." ;</li> <li>- Contribuer à relever le taux d'alphabétisation national à 60% d'ici à l'an 2015 en alphabétisant 80% des déclarés alphabétisés issus du non formel ;</li> <li>- Responsabiliser les communautés, organisations groupes et associations de femmes et d'hommes de base dans la mobilisation sociale ;</li> <li>- Faire évoluer les mentalités pour une intégration de l'AENF dans le système éducatif national ;</li> <li>- Promouvoir des innovations permettant d'améliorer les curricula d'AENF afin que les formations répondent aux besoins économiques et sociaux des apprenants/tes ;</li> <li>- Sécuriser le financement du FONAENF dans la durée ;</li> </ul>	<p><b>Les grands projets de renforcement des capacités du MJE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Programme national de volontariat (PNV) du Burkina ;</li> <li>- La formation aux métiers de 10 000 jeunes qui bénéficie d'une dotation budgétaire annuelle de 600 millions FCFA ;</li> <li>- Le projet de formation intensive à l'entrepreneuriat financé avec une dotation de 600 millions FCFA ;</li> <li>- Le Programme d'appui à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes diplômés doté d'un budget de 350 millions FCFA en 2008 ;</li> <li>- Le Programme de renforcement de la formation professionnelle bénéficiant d'une subvention de 30 milliards FCFA de Taïwan et de 4 milliards du Burkina ;</li> <li>- Le Projet de formation professionnelle élémentaire financé par le Luxembourg pour 5 milliards FCFA</li> </ul>
--	---

### c) Les objectifs spécifiques

- OS1 : Contribuer à relever le taux d'alphabétisation national à 60% d'ici à l'an 2015 en alphabétisant 80% des déclarés alphabétisés issus du non formel ;
- OS2. Responsabiliser les communautés de base dans la mobilisation sociale ;
- OS4. Accompagner les innovations confirmées permettant d'améliorer les curricula d'AENF ;
- OS5. Sécuriser les financements internes et externes dans la durée ;
- OS6. Assurer des formations diversifiées à l'emploi pour la jeunesse ;
- OS7. Assurer des mises à niveau des jeunes par rapport aux emplois et à l'auto-emploi ;
- OS8. Valoriser les langues nationales dans tout le circuit de l'enseignement et leur utilisation administrative ;
- OS9. Alphabétiser en langues nationales les personnes déjà alphabétisées en langues étrangères
- OS10. Assurer l'éducation généralisée ainsi que des formations appropriées aux chiffres, à la mesure et au dessin ;
- OS11. Promouvoir et généraliser l'enseignement des savoirs et des savoirs faire endogènes dans des secteurs techniques (santé, agriculture, artisanat, construction, etc.).

### d) Les domaines d'activités

- Animer les communautés de base par rapport aux programmes d'alphabétisation
- Généraliser le faire-faire pour assurer l'extension de l'alphabétisation non formelle
- Promouvoir et inscrire dans la durée des programmes nationaux de volontariat
- Monter des programmes de formation et de perfectionnement des jeunes à différents métiers
- Créer des instances de formation et de mise à niveau de jeunes par rapport à l'entrepreneuriat
- Mettre en place des fonds de capital risque au niveau de chacune des banques

- Créer des pépinières d'entreprises
- Multiplier les centres de formation diplômante au plan technique et professionnelle
- Rapprocher les formations formelles à celles non formelles grâce à des passerelles appropriées
- Collecter les savoirs et les savoirs faire endogène et les transcrire en vue de leur enseignement
- Organiser des enseignements en langues nationales pour les adultes déjà alphabétisés en langues étrangères
- Organiser des sessions de mobilisation de ressources internes auprès des entreprises pour financer l'alphabétisation, etc.

**AXE STRATEGIQUE N°4 : La spécialisation sectorielle des capacités techniques et professionnelles et la synergie entre des capacités des pôles sectoriels et entre pôles sectoriels et activités transversales prioritaires est performante**

#### **a) Formulation de l'axe**

Le Burkina Faso s'engage et réalise, avec performance, une spécialisation sectorielle des capacités techniques et professionnelles de sa main d'œuvre pour répondre, avec davantage de flexibilité, aux opportunités nationales, régionales et globales, en particulier, dans le secteur des services et de la recherche, de l'ingénierie mécanique et des technologies de l'information et de la communication pour les besoins du secteur public et des entreprises privées locales, sous régionales et internationales ; il veille à s'assurer, en même temps des liaisons et des synergies entre capacités des pôles et entre celles-ci et les activités transversales afin de corriger ou de réduire les limites constatés par rapport à la prise en compte interactive insuffisante du renforcement des capacités

Dans l'exécution des missions sectorielles, il ressort, en effet : (i) une insuffisance de vision de l'unité de la mission d'ensemble des pôles sectoriels, (ii) une insuffisance de compréhension d'actions transversales prioritaires dont les pôles avaient la responsabilité de leur mise en œuvre. Cette situation a pour conséquence de limiter d'une part, la synergie entre les différents pôles et d'autre part l'impact des pôles sur les activités essentielles.

#### **b) Objectif global**

L'objectif global de cet axe vise à favoriser une spécialisation sectorielle et de meilleures conditions de réussite du développement des capacités par la promotion de l'appui des différents pôles aux activités reconnues transversales et prioritaires.

#### **c) Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques poursuivis pour atteindre l'objectif global de cet axe sont les suivants :

- OS 1 : Impliquer les pôles sectoriels dans le développement du secteur privé et la création d'emplois
- OS 2 : Encourager et mettre en œuvre des cadres de développement du dialogue social dans les pôles sectoriels



- OS 3 : Promouvoir des potentialités individuelles dans les pôles sectoriels comme outil de performance personnel et professionnel et de lutte contre la corruption
- OS 4 : Mettre en œuvre des mesures de développement de la dimension genre dans les pôles sectoriels
- OS 5 : Encourager et lancer des mesures de développement des TIC dans les pôles sectoriels
- OS 6 : Promouvoir des mesures de renforcement des systèmes de recherche et des capacités d'expertise dans les pôles sectoriels
- OS 6 : Spécialiser les capacités dans les secteurs des services, de l'art et de l'artisanat
- OS 7 : Spécialiser les capacités de recherche technologique dans l'agriculture et les TIC

**d) Domaines d'actions prioritaires**

- Appui à la finalisation et mise en œuvre du plan d'action du développement du secteur privé
- Identification des activités des secteurs productifs nécessitant le désengagement de l'Etat
- Organisation des activités dégagées en corps d'emplois, projets ou études gérés par le secteur privé
- Organisation des mesures favorisant le départ volontaires des agents des secteurs publics vers les secteurs privés
- Elaboration de programme d'information et de diffusion et d'appropriation du concept du « secteur privé et de l'entrepreneur comme moteur du développement »
- Elaboration de programme d'information et de diffusion et d'appropriation du concept du « supériorité institutionnelle des agents publics comme frein de développement en général et du secteur privé en particulier »
- Inventaire des cadres de dialogue social existants par pôle
- Elaboration de programme de formation et d'appropriation du concept de l'importance des potentialités personnelles d'imagination et de créativité et d'initiatives comme facteurs de performance professionnelle et de réussite personnelle
- Développement des stratégies et mesures endogènes d'information et de communication pour impliquer et susciter l'adhésion des acteurs sectorielles à intégrer les enjeux de la dimension genre du développement
- Développement des TIC et d'un schéma directeur Informatique
- Renforcement des capacités de la Commission nationale de développement de l'expertise
- Appui de la mise en œuvre et/ou de l'élaboration des plans de développement de la recherche et de l'expertise scientifique
- Mise en place d'un fonds de développement de l'expertise d'entreprise
- Fixation d'un quota de projets et de programmes de développement à gérer/exécuter par le secteur privé

**AXE STRATEGIQUE N°5 : La contribution de la PNRC à la restructuration et à la mise à niveau des entreprises renforce leurs capacités compétitives et leur croissance sur le marché national, régional et international.**

**a) Formulation**

Le Burkina Faso s'engage à faire des entreprises privées le fer de lance de sa croissance en renforçant les capacités des structures d'appui, en modernisant l'environnement industriel aussi bien institutionnel que physique, en assurant la promotion d'industries compétitives sur les marchés nationaux et internationaux et en promouvant la culture entrepreneuriale de la qualité.

**b) Objectif global**

Cet axe contribue à relancer la production industrielle, à promouvoir l'investissement, l'emploi et à améliorer la compétitivité des entreprises industrielles aux niveaux national et international

**c) Objectifs spécifiques**

- OS1. Renforcer les capacités des services d'appui au secteur industriel qui lui permettent d'offrir des compétences et des qualifications nécessaires aux entreprises ;
- OS2. Renforcer les capacités managériales et de leadership des entreprises pour leur permettre de suivre et de maîtriser les évolutions technologiques et de gestion et de s'adapter aux exigences de l'intégration régionale et internationale ;
- OS3. Améliorer le fonctionnement des institutions de marché et mettre en place, en tant que de besoin, de nouvelles structures en accord avec les représentants de secteur privé et en dialogue avec le Gouvernement.

**d) Domaines d'activités**

- Renforcer les capacités institutionnelles des différents acteurs (Ministère de l'industrie, PME, Patronat, Associations professionnelles, Banques, Prestataires de services) ;
- Renforcer les capacités et mettre à niveau les bureaux d'études et les agences d'appui conseil pour leur permettre d'accompagner efficacement les restructurations et d'apporter des produits appropriés de mise à niveau ;
- Organiser des ateliers de formation et de mise à niveau des entreprises qui sont dans le besoin et qui sont désireuses de s'en sortir ;
- Apporter des appuis ciblés à des entreprises individuelles qui se trouvent dans des situations difficiles ;

## CHAPITRE 5

### POLES DE SUIVI DU CSLP, MINISTÈRES ET STRATEGIES SECTORIELLES

#### 1. LES POLES DE SUIVI DU CSLP

##### 1.1. Pôles, ministères et stratégies

Le Gouvernement burkinabé et les PTF intervenant dans les divers secteurs considèrent, de plus en plus, le renforcement des capacités comme un point de passage obligé. Ceci confère à cette problématique une importance et une priorité transversales dans les programmes d'intervention sur financements extérieurs.

Plus particulièrement, dans le contexte du CSLP, le dispositif institutionnel actuel de neuf (09) pôles mis en place, pour conduire les processus de sa mise en œuvre, de son suivi évaluation et de son ajustement constant, constitue une avancée significative vers la promotion de la culture administrative de mesure des résultats dans la perspective d'une plus grande efficacité des politiques publiques.

Cependant, une telle dynamique ne peut être envisagée sans que les acteurs du dispositif institutionnel eux-mêmes ne soient suffisamment formés, outillés et encouragés, dans un système administratif rendu de plus en plus performant, pour répondre aux exigences d'une telle démarche. Ce qui requiert un engagement conjoint de l'Etat et des PTF par rapport à un programme intégré et pluriannuel de renforcement des capacités au niveau national avec des déclinaisons sectorielles et locales et un accent tout particulier mis sur le suivi/évaluation.

L'ambition de promouvoir la culture de la mesure des résultats afin de garantir l'efficacité des politiques publiques doit être mise en relation avec la nécessité, pour les différents acteurs de promouvoir une *Gestion Administrative Axée sur les Résultats (GAR)* dans le cadre, tout particulier, des stratégies de réduction de la pauvreté.

Pour ce faire, le gouvernement burkinabé a mis en place, au sein du CSLP, neuf (09) pôles à la fois thématiques et sectoriels qui traduisent chacun une fonction économique relativement homogène ou un domaine d'activités stratégiques significatives. Un tel regroupement d'activités de lutte contre la pauvreté n'équivaut pas ou ne recouvre pas, à l'identique, l'organisation politique des ministères ; en effet, plusieurs ministères se retrouvent partager un même domaine stratégique et, compte tenu de leur autonomie ou spécialisation « politique », ils élaborent des stratégies différentes qui se juxtaposent les unes aux autres sans grande cohérence et qui ne sont pas portées par un souci évident de convergence. Ainsi, dans une perspective d'ensemble, se trouve posé le problème de la rationalité des stratégies élaborées et de leur contenu de renforcement des capacités.

##### 1.2. Un état de dispersion stratégique

L'examen des données révèle des situations qui suggèrent un état de dispersion stratégique au Burkina Faso:

- la stratégie du genre relève du ministère des finances et diffère de la politique nationale de promotion de la femme qui relève du ministère de la promotion de la femme ;

- la politique et les plans d'actions et d'orientation pour la promotion des droits humains forme une stratégie différente de la politique nationale d'action sociale qui relève chacune d'un ministère spécifique ;
- au niveau du pôle des infrastructures on observe une variété de stratégies qui devraient pouvoir se fondre stratégiquement autour d'un même thème; il en va ainsi de la stratégie nationale du transport rural et la stratégie du secteur des transports et du tourisme, etc.

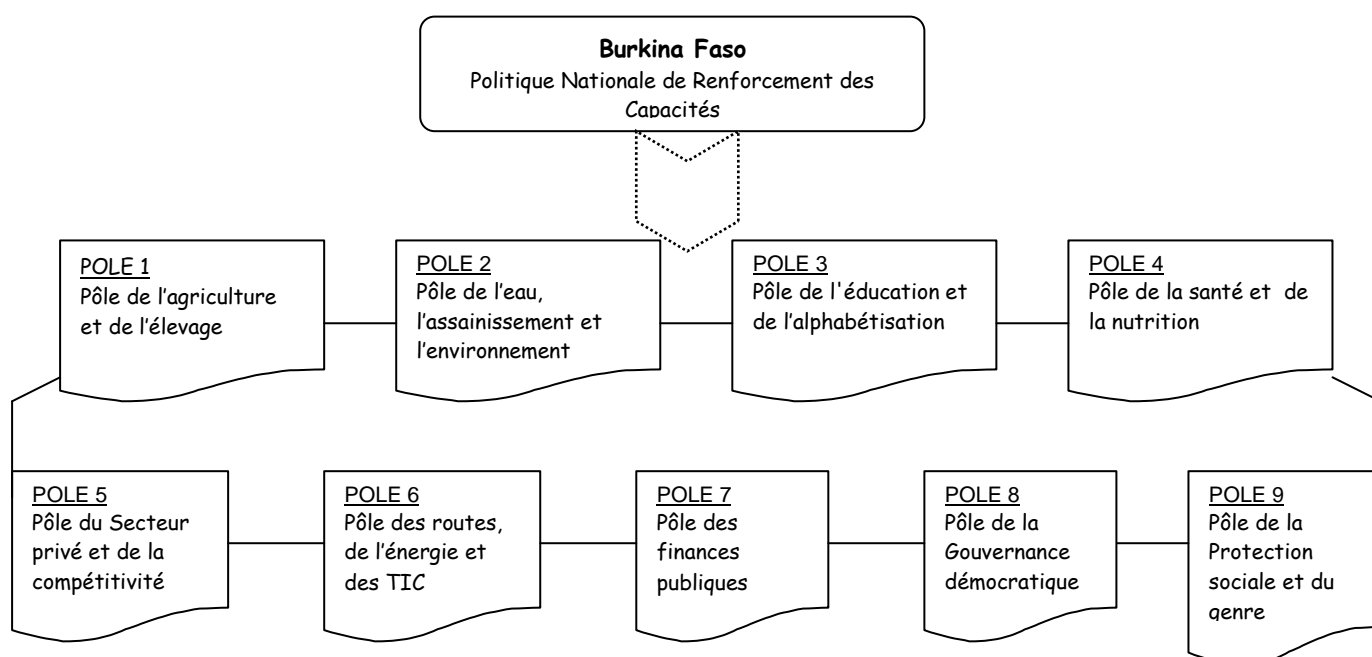
Une telle dispersion repose-elle vraiment sur un diagnostic de l'environnement interne et des besoins prioritaires de développement et de lutte contre la pauvreté ou ne serait-elle pas plutôt le résultat ou la manifestation d'un accommodement à des thèmes à la mode au niveau international ou une cession à des exigences de certains PTF qui en auraient besoin pour justifier leurs interventions ?

### 1.3. Proposition de neuf (09) pôles ou domaines d'activités stratégiques

Des considérations de rationalité et, sans doute aussi, de commodité suggèrent de regrouper, au niveau national, les activités du CSLP en neuf (09) pôles constitueraient autant de domaines d'activités stratégiques et qui seraient les suivants :

- Pôle de la gouvernance démocratique
- Pôle des finances, des banques et de l'économie
- Pôle développement rural : agriculture, élevage, eau et environnement
- Pôle promotion du secteur privé formel et de la compétitivité : commerce, industries, mines, artisanat, tourisme et TIC
- Pôle des infrastructures, de l'habitat, du transport et de l'énergie
- Pôle de l'éducation, de l'alphabétisation, de la culture, de la jeunesse et des sports
- Pôle de la santé, des grandes endémies et du VIH/SIDA,
- Pôle du travail, des droits humains, des affaires sociales et de promotion de la femme
- Pôle de l'éducation, Alphabétisation

Ce serait par rapport à ces neuf pôles ou domaines d'activités stratégiques que se déclinaient les différentes stratégies « sectorielles » de renforcement des capacités au niveau national se référant à une stratégie « faîtière » de croissance accélérée et de lutte contre la pauvreté.



## 2. COMPETENCES REQUISES POUR METTRE EN ŒUVRE LE CSLP

Les compétences requises pour réaliser avec succès le CSLP au niveau des différents intervenants peuvent être résumées comme suit dans ce tableau repris d'une étude du CAPES<sup>32</sup>:

Domaines de compétence	Description
<b>Axe stratégique N°1</b> Accélération d'une croissance équitable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer un cadre macroéconomique à moyen terme pour l'analyse de la pauvreté.</li> <li>- Instaurer un environnement favorable aux affaires.</li> <li>- Privatiser les entreprises publiques.</li> <li>- Réguler avec efficience les biens publics.</li> <li>- Réduire les coûts des facteurs de production (énergie, télécommunication).</li> <li>- Mettre au point une stratégie de développement rural comme moyen de réduction de la pauvreté.</li> <li>- Acteurs informés et ayant la capacité de comprendre les principaux problèmes de développement pour lesquels ils sont consultés, de sorte qu'ils puissent influencer la structure du CSLP et participer à la gestion et l'évaluation de sa mise en œuvre.</li> <li>- Institutions de contrôle telles que l'assemblée nationale ayant la capacité d'influencer la structure du programme de réduction de la pauvreté et de participer à sa mise en œuvre.</li> <li>- Presse ayant la capacité d'informer le public sur tous les aspects du CSLP d'une manière critique, mais objective.</li> </ul>
<b>Axe stratégique N°2</b> Assurer l'accès des pauvres aux services sociaux.	<p>Améliorer l'environnement et les conditions de vie des populations concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'éducation. Promouvoir l'accès des pauvres à l'éducation en augmentant l'offre d'éducation de base, en augmentant sa qualité, sa pertinence et son efficacité, en améliorant la disponibilité des manuels scolaires et autres documents de formation pour les élèves et enseignants, en améliorant le taux d'alphabétisation, en renforçant les capacités du ministère de l'éducation de base dans la gestion et l'évaluation, en faisant la promotion de la bonne gouvernance et de l'anti-corruption dans le secteur de l'éducation par l'accroissement de la participation de la société civile.</li> <li>- La santé. Promouvoir l'accès des pauvres aux services de santé en augmentant les indicateurs de santé des pauvres, en limitant l'impact du paiement des soins pour les ménages pauvres et en impliquant les pauvres dans les décisions de santé.</li> <li>- Le VIH SIDA. Renforcer la capacité à vivre avec la maladie.</li> <li>- L'eau. Augmenter l'accès à l'eau potable.</li> <li>- La déconcentration des services sociaux de base. Augmenter la vision de déconcentration des agents du gouvernement de sorte à bannir les improvisations coûteuses. Déconcentrer les systèmes des finances publiques et de gestion du personnel. Déconcentrer les systèmes de gestion de livraison des services. Augmenter la capacité de gestion, d'évaluation et d'audit.</li> </ul>
<b>Axe stratégique N°3</b> Création d'emplois et d'activités génératrices de revenus pour les pauvres.	<p>Etant donné l'étendue de la pauvreté rurale, la priorité est de renforcer les secteurs qui sont cruciaux pour le développement rural, tels que l'agriculture, l'élevage et l'eau. Le programme du gouvernement conduit à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La réduction de la vulnérabilité du secteur agricole.</li> <li>- L'intensification et la modernisation des activités agricoles.</li> <li>- L'accroissement et la diversification des revenus ruraux.</li> <li>- La promotion du rôle des femmes.</li> <li>- Soutenir les organisations de producteurs.</li> <li>- Vaincre l'isolement rural.</li> <li>- L'augmentation de l'accès à l'emploi et à la formation professionnelle.</li> </ul>

<sup>32</sup> Abel Somé, Méthodologie de renforcement des capacités, CAPES 2004

Domaines de compétence	Description
<b>Axe stratégique N°4</b> Promotion de la bonne gouvernance, de l'efficacité et de la transparence notamment dans les dépenses publiques.	Le gouvernement entend poursuivre cet objectif sur deux fronts : promouvoir la gouvernance économique à travers le ministère et faire particulièrement attention à la gouvernance locale comme une condition de succès de la politique de décentralisation. Cela requiert : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La promotion de la gouvernance économique.</li> <li>- La lutte contre la corruption.</li> <li>- Le renforcement du budget et de la gestion de la décentralisation.</li> <li>- L'extension du cadre légal de la gestion budgétaire.</li> <li>- L'augmentation des dépenses de planification et d'exécution.</li> <li>- Le renforcement de la gestion budgétaire.</li> <li>- Le renforcement du contrôle parlementaire à travers l'exécution du budget.</li> <li>- La promotion de la gouvernance locale.</li> <li>- L'introduction des mécanismes de soutien institutionnel, technique et financier pour les municipalités.</li> <li>- Le renforcement de la gestion des ressources publiques au niveau local.</li> </ul>
Le genre.	Pour réussir, le gouvernement doit développer une stratégie claire et des objectifs opérationnels pour la promotion du genre.
Gestion et évaluation du CSLP.	Pour corriger les faiblesses dans ce domaine, le gouvernement doit mieux comprendre les déterminants de la pauvreté de sorte à pouvoir préparer des actions qui utiliseront mieux les liens entre actions et résultats. Pour cela, il doit augmenter sa capacité à analyser et utiliser l'information provenant des résultats.

### 3. LES POLES DE SUIVI ET LE RENFORCEMENT DES CAPACITES

#### 3.1. Programme national de renforcement des capacités de suivi/évaluation du CSLP

Le document du CSLP contient des références programmatiques sur le thème du renforcement des capacités. Il met un accent tout particulier sur le renforcement des capacités en matière de suivi d'exécution de ses programmes d'activités. Une telle initiative a pris des perspectives régionales, en Afrique de l'Ouest<sup>33</sup>. Les mesures de renforcement des capacités en matière de suivi/évaluation peuvent être regroupées comme suit :

- le développement des ressources humaines au profit des structures membres du dispositif de suivi de la mise en œuvre du CSLP (Formation de courte durée essentiellement sur les méthodes statistiques, les outils d'analyse, la GAR, etc.) ;
- le développement des données à travers la mise en place de nouvelles bases de données et le renforcement de celles existantes, la valorisation des bases de données à travers une assistance technique locale ; ce volet intègre également l'acquisition de matériel informatique (y compris des logiciels statistiques spécialisés) et la mise en réseau Internet.
- le renforcement des liens entre les structures de production des données et les unités de recherches et d'analyse sur les politiques publiques en général et sur la pauvreté de façon particulière avec, pour résultat attendu, une situation de la pauvreté mieux analysée et documentée.

#### 3.2. Revue des différentes stratégies au niveau de chacun des neuf pôles

Les différentes stratégies sectorielles ou thématiques qui se situent au niveau de chacun des neuf pôles du CSLP apparaissent plutôt juxtaposées et non suffisamment intégrées et harmonisées. C'est dans un tel contexte qu'il a été jugé opportun de mener neuf (09) études sectorielles qui ont permis de conduire des investigations par rapport au contenu par secteur du renforcement des capacités.

<sup>33</sup> Le PARSEP ;

## **CHAPITRE 5**

### **COORDINATION ET SUIVI-EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PNRC**

Les propositions ci-dessous listés permettent d'appréhender la coordination et le suivi évaluation de la mise en œuvre de la PNRC. Il s'agit (i) du cadre institutionnel (ii) des mécanismes de suivi et d'évaluation et (iii) des méthodes d'évaluation des besoins en renforcement de capacités

#### **1. CADRE INSTITUTIONNEL DE LA MISE EN ŒUVRE EN ŒUVRE DE LA PNRC**

Pour la réussite de la PNRC, il est préconisé au titre du dispositif institutionnel trois niveaux :

- La mise en place d'un Secrétariat Permanent de la PNRC
- les organes d'orientation et de pilotage,
- les organes de coordination
- les organes d'exécution<sup>34</sup>.

##### **1.1. La mise en place d'un Secrétariat Permanent de la PNRC**

Le Secrétariat permanent de la PNRC est dévolu au CAPES par Décret pris en Conseil des Ministres ; il est notamment chargé de :

- proposer les stratégies de mise en œuvre du plan d'action ;
- suivre au quotidien la mise en œuvre du plan d'action prioritaire
- centraliser les difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action ;
- rédiger et transmettre semestriellement au comité de pilotage un rapport détaillé qui devra contenir (1) l'état d'avancement du plan d'action prioritaire; (ii) les difficultés ou inerties rencontrées ; (iii) les suggestions pour les surmonter.
- produire à chaque rencontre du Comité de pilotage, un bilan de l'état d'exécution du plan d'action ;
- proposer les thèmes des conférences nationales sur le renforcement des capacités et rédiger les documents de base ;
- proposer les programmes opérationnels de mise en œuvre ainsi que les budgets y afférents ;
- Recruter et coordonner les travaux des prestataires privés impliqués dans la mise en œuvre du programme en lien avec les autres organes de coordination ;
- Apprécier la performance de la conduite des missions par les prestataires associés.

##### **1.2. Les organes d'orientation et de pilotage**

Pour l'orientation et le pilotage, il est prévu quatre organes de décisions et d'orientations :

- Le Conseil National de Pilotage de la PNRC
- Les Comités sectoriels de Renforcement des Capacités
- Les Comités régionaux de Renforcement des Capacités

---

<sup>34</sup> Les organes d'exécution sont pour l'essentiel composés des agences privées

### ***a) Le Conseil National de Pilotage de la PNRC***

Le Conseil National est l'organe suprême d'orientation et de décision concernant les différentes phases de la PNRC.

#### **Composition**

##### **Bureau**

- Président : Ministre chargé de la Prospective
- Vice-Président 1 : un Représentant du MFPRE
- Vice-Président 2 : un Représentant du MEF
- Secrétariat Permanent : le CAPES

##### **Membres :**

- 1 Représentant du Ministère de la promotion de la femme
- 1 représentant par pôle de CST
- SP/COPENA
- STC/PDES
- Cellule Prospective Burkina 2025
- 1 représentant de l'INSD
- 1 représentant des Centres de recherche (CNRST/Université)
- 1 représentant du PARECAP
- 1 représentant de la CCI-BF
- 1 représentant de la MEBF
- 1 représentant de la Société Civile
- 1 représentant du SPONG
- 1 représentant de la Cellule de renforcement des capacités de la Société Civile
- 1 représentant des Conseils régionaux
- 2 représentants de l'AMBF
- 1 Représentant de l'Association des Bureaux d'Etudes et Conseils en Développement (ABECD)

##### **Observateurs :**

- 2 représentants des PTF dont le chef de file des PTF de renforcement des capacités

#### **Attributions :**

Le Conseil national de pilotage a pour attributions les suivantes :

- Adoption de la PNRC ainsi que de tout ajustement intervenant à la PNRC
- Adoption des stratégies et plans d'actions proposés par les comités sectoriels et régionaux de renforcement de capacités ;
- Adoption des programmes opérationnels de mise en œuvre ainsi que les budgets y afférents ;
- Examen et adoption du bilan de l'état d'exécution du plan d'action ;
- Examen et adoption des rapports périodiques du secrétariat permanent de mise en œuvre du plan ;
- Examen et adoption des rapports et des thèmes des conférences nationales sur le renforcement des capacités ;
- Appréciation de la performance de la conduite des missions du secrétariat permanent.

Le Conseil se réunit deux fois par an sur convocation de son Président pour examiner le rapport du comité technique de suivi.



### ***b) Les Comités Sectoriels de renforcement des capacités***

#### **Composition**

##### **Bureau**

Président : Président de commission sectorielle ou son représentant

Secrétaire : DEP de ministère proposé par le SP de la politique nationale de renforcement des capacités.

##### **Membres :**

- Les DRH du pôle
- 1 représentant du CAPES
- 1 représentant du Secrétariat permanent
- 1 représentant des comités régionaux
- 1 représentant de l'AMBF
- 1 représentant de l'Association des Bureaux d'Etudes et Conseils en Développement (ABECD)
- 1 représentant du SPONG

##### **Attributions**

Il est le répondant du Conseil national au niveau du pôle concerné.

Il propose le plan de renforcement de capacités du pôle et en assure la coordination après son adoption.

### ***c) Les Comités Régionaux de renforcement des capacités***

#### **Composition**

##### **Bureau**

Président : Président du conseil régional

Secrétaire : DRED

##### **Membres :**

- 9 représentants des pôles sectoriels
- 1 délégué du CAPES
- 1 représentant par comités communal
- 1 représentant de l'AMBF
- 1 représentant de l'Association des Bureaux d'Etudes et Conseils en Développement (ABECD)
- 1 représentant du SPONG

##### **Attributions**

Il est le répondant du Conseil national au niveau régional.

Il propose le plan de renforcement de capacités de la région en prenant en compte la vision nationale, sectorielle et communale et en assure la coordination après son adoption.

### **1.3. Les organes de coordination et de suivi**

Il est proposé quatre (4) niveaux pour les organes de coordination :

- Une coordination nationale
- Une coordination sectorielle
- Une coordination régionale

**a) *La coordination nationale.***

La coordination nationale est dirigée par le CAPES dans ses fonctions de Secrétariat Permanent dont les attributions sont formulées ci dessus.

**b) *La coordination au niveau des pôles ou secteurs***

Au niveau des pôles, la coordination des différents plans est confiée au secrétaire du comité sectoriel de coordination. Il est le répondant du Secrétariat permanent de la PNRC dans le pôle concerné. Dans ces missions de coordination, il travaillera en étroite collaboration avec les DRH qui font office de relais techniques ministériels. Il est le répondant du Secrétaire permanent au niveau du ministère.

**c) *La coordination au niveau régional***

Les DRED qui assurent le secrétariat du Comité régional, seront chargés aussi de la coordination au niveau régional. Ils sont le représentant du SP de la Politique Nationale de Renforcement des Capacités au niveau de la région.

## **1.4. Les agences privées d'exécution**

En conformité avec la vision du nécessaire développement du secteur privé avec son corollaire de création d'emplois comme axe important de lutte contre la pauvreté, et en conformité avec la politique de désengagement de l'Etat des secteur productifs, il est préconisé que des opérateurs privés soient associés aux modalités d'exécution des actions de renforcement des capacités. Ces opérateurs peuvent être, notamment, des Bureaux d'études, des Agences privées de conseil, des Cabinets d'expertise comptable et financière, des Bureaux d'ingénierie, des Personnes ressources.

Les opérateurs pourront être amenés, sur appel à la concurrence, à assumer, en tant que de besoin, les responsabilités suivantes: (i) assister le Secrétariat permanent, (ii) appuyer le Conseil national, (iii) exécuter des actions de renforcement des capacités au plan sectoriel et régional.

Ces opérateurs seront recrutés sur appel à candidature sur la base d'objectifs et de résultats contractuels à atteindre. L'opérateur retenu pour être chargé d'assister le Secrétariat permanent et le Conseil national sera de dimension internationale et, de dimension nationale, pour les comités sectoriels et régionaux. Il est suggéré que les opérateurs privés puissent avoir des actions de synergie avec les ONG là où c'est nécessaire et possible. Il faut aussi noter que les programmes spécifiques initiés par les ONG, même intégrés dans les différents plans seront gérés par elles mêmes.

## **2. MECANISMES DE SUIVI ET D'EVALUATION**

### **2.1. Responsabilités et calendrier d'évaluation**

Des indicateurs de suivi de la PNRC seront élaborés. Une fois par an le comité de coordination réunira les acteurs impliqués et les PTF pour faire le point de la mise en œuvre et identifier les stratégies d'accélération. L'évaluation de la PNRC sera de deux types : interne et externe.

Au titre de l'évaluation interne, chaque année le Secrétariat permanent de la coordination de la PNRC établira un rapport de suivi et d'évaluation donnant l'évolution des indicateurs. Dans les régions les cadres de concertation technique provinciale et régionale seront les cadres de suivi et d'évaluation de la PNRC.

A mi-période une évaluation externe examinera le degré de traduction de la PNRC dans les plans d'action, programmes et projets, les moyens mobilisés et les résultats obtenus ; les réajustements nécessaires.

En fin de période, une évaluation externe fera le bilan de la mise en œuvre de la PNRC et dégagera les perspectives.

## **2.2. Méthodes d'évaluation des besoins en renforcement des capacités**

L'état des lieux révèle l'existence de plusieurs méthodes d'évaluation des besoins en renforcement des capacités. Parmi elles, trois ont démontré leur pertinence et méritent d'être retenus pour le processus d'élaboration et de mise en œuvre du PNRC à venir. Il s'agit :

### **De la méthode SEPO** (Succès, Echecs, Potentialités et Obstacles)

La méthode SEPO est une méthode d'analyse. Elle sert à poser le diagnostic et conduire l'audit des institutions. Cette méthode participative permet aux acteurs, dans les secteurs concernés, de s'exprimer et d'évaluer les actions, projets, programmes de renforcement des capacités et de dégager les leçons apprises tout en dressant des perspectives. Cette méthode éprouvée a été appliquée dans une des études sur le renforcement des capacités commanditée par le CAPES.

### **De la méthode CENA**

La méthode CENA est une méthode conçue pour identifier les manques et faiblesses des capacités et proposer des remèdes possibles. Cette méthode initiée par l'Institut de Développement de la Banque Mondiale a fait l'objet d'expérimentation par le CAPES.

### **De la méthode SMI**

La méthode Succès Motivation International (SMI) est une méthode de diagnostic, d'évaluation et de développement du potentiel des capacités individuelles. Elle a été mise en place par *Success Motivation Institute*, un des leaders mondial de la motivation personnelle et professionnelle pour la pleine utilisation du potentiel humain. Cette méthode décrit les immenses potentialités de chaque personne et fournit les outils éprouvés pour leur évaluation et leur développement. La méthode met l'accent sur le développement de l'initiative personnelle et professionnelle. Elle a fait l'objet de test auprès de six cents (600) agents de la Fonction Publique et de façon unanime, sa généralisation a été recommandée à tous les acteurs des différents secteurs d'activités

## **3. LES ORIENTATIONS DE NORMALISATION DE LA PNRC**

Les orientations de normalisation tentent d'organiser la plus part des principes et des suggestions proposées sous forme de normes dont l'affinement et la mise en œuvre devront

contribuer à la PNRC et à sa mise en œuvre. Deux points seront considérés : (i) les orientations de normalisation de la PNRC, (ii) les orientations de normalisation des projets et programmes.

▪ ***Les orientations de normalisation de la PNRC***

Au niveau de la politique nationale, les orientations et normes importantes à considérer consistent à s'assurer, quel que soit le pôle ou le secteur,

- Qu'ils contiennent un document de politique sectorielle et des documents de planification.
- Que ces documents ont affirmé l'importance des capacités et ont défini pour le pôle et les secteurs une PNRC.
- Que l'affirmation est suffisamment forte pour quelle soit prise dans les projets et programmes opérationnels le cas échéant.
- Qu'il existe un équilibre entre les projets de développement des capacités du secteur privé et des autres acteurs du développement et le principe du secteur privé, moteur du développement.
- Que les opérateurs privés sont impliqués dans la gestion des projets et programmes au moins à concurrence de 25%; l'expérience déjà acquise montre que la gestion des projets et programmes par les opérateurs privés a une valeur réelle sur le développement<sup>35</sup>.

▪ ***Les orientations de normalisation au niveau des Projets et Programmes***

A ce niveau, deux cas de figure peuvent se présenter : (i) le projet est essentiellement un projet de renforcement des capacités ; (ii) le projet n'est pas un projet de renforcement des capacités. Pour ces deux cas, les importantes orientations ci-dessous sont à considérer :

- **Le respect de la dimension holistique, c'est-à-dire, organiser le projet dans une composante holistique prenant au moins trois domaines à savoir :** (i) au plan institutionnel et organisationnel ; (ii) au plan technique, technologique et logistique ; (iii) au plan de la qualité des ressources humaines.
- **La prise en compte des secteurs prioritaires dont :** (i) le développement du secteur privé et la création d'emplois, (ii) le développement de cadres de dialogue social dans les pôles sectoriels, (iii) le développement des potentialités individuelles dans les pôles sectoriels comme outil de performance personnel et professionnel et de lutte contre la corruption, (iv) le développement de la dimension genre dans les pôles sectoriels, (v) le développement des TIC dans les pôles sectoriels, (vi) le renforcement des systèmes de recherche et des capacités d'expertise dans les pôles sectoriels
- **l'implication des opérateurs privés dans la gestion des projets et programmes de Renforcement de capacités.** En effet en plus de l'expérience déjà acquise dans la gestion des projets et programmes par les opérateurs privés, le secteur privé est reconnu pour ces capacités et sera d'une contribution dans la réussite de la politique de renforcement des capacités.

**Pour chaque projet, retenir une part du budget pour le développement des potentialités individuelles.** En rappel, il a été affirmé qu'un effort important doit être fait en direction de la vulgarisation du concept du potentiel illimité et des outils de sa pleine expression et faire de son adoption par les populations une porte importante d'entrée pour le renforcement des capacités

<sup>35</sup> Discours de l'ABECD au Ministre de l'Economie et du Développement

en termes de développement de mentalités de lutte pour l'efficacité personnelle et professionnelle, de créations de richesses légitimes, et de lutte contre la corruption.

#### **4. LA MOBILISATION DES FONDS ET MECANISMES DE FINANCEMENT DE LA PNRC**

##### **4.1. La mobilisation des ressources**

La mise en œuvre de la PNRC passe par l'exécution de programmes d'action sectoriels en matière de renforcement des capacités par tous les départements ministériels. La nature particulière de ces activités demande un financement adéquat assuré par des ressources internes et externes en vue de la création d'un fonds de démarrage.

Il s'agira principalement du budget de l'Etat, des PTF, de la société civile et des collectivités locales. A cet effet, les propositions suivantes sont préconisées :

- L'Etat et les collectivités locales devront dégager des fonds propres, substantiels, signe de son engagement politique pour la mise en œuvre et la réalisation de la PNRC. Il est proposé que le budget national consacre chaque année un montant déterminé au renforcement des capacités et qu'il en soit de même dans les budgets régionaux et communaux.
- La prise en compte de composantes renforcement des capacités dans tous les Projets et programmes de développement à financement extérieur y compris les projets initiés par la société civile. Un seuil de prise en compte devra être établi par rapport au montant total du programme.
- Au niveau du secteur privé et essentiellement pour ce qui concerne les banques et autres institutions financières, des facilités spécifiques devraient être accordées aux projets de renforcement des capacités. A cet effet, le programme devrait mettre en place des systèmes de garanties auprès des banques pour accompagner le développement desdits projets.

La mobilisation des fonds se fera auprès des PTF dont leur rôle au niveau de la PNRC serait d'accompagner le processus pour un meilleur ancrage institutionnel et d'apporter au besoin l'appui technique et financier nécessaires à l'atteinte des objectifs. En plus, l'on pourrait organiser une table ronde en vue de créer le « Panier commun Fonds de renforcement des capacités ».

##### **4.2. Les modalités pour une gestion efficiente des ressources**

Les programmes CSLP seront revus pour tenir compte des objectifs de renforcement des capacités. Les financements de ces programmes serviront en même temps à la mise en œuvre de la PNRC. Reste cependant posé le problème des coûts de fonctionnement du cadre institutionnel et les activités de suivi évaluation, les programmes de communication. Une synergie entre budget de l'Etat et les financements des PTF est alors nécessaire. Au niveau des collectivités locales les objectifs de renforcement des capacités seront intégrés aux plans de développement locaux.

Pour une gestion efficiente des ressources, il est préconisé les mesures suivantes :

- L'élaboration et la mise en œuvre d'un manuel de procédure administratives et financière
- Une harmonisation autant que faire se peut des conditionnalités des bailleurs ;
- Une pratique des règles de bonne gouvernance incluant des audits financiers et impulsant le développement du secteur privé.

## **CHAPITRE 6**

### **HYPOTHESES ET RISQUES GLOBAUX QUI PESENT SUR LA PNRC**

Pour la mise en œuvre de la Politique Nationale de Renforcement des capacités, trois hypothèses majeures de risques sont à prendre en considération. Il s'agit notamment des facteurs de risques liés aux contraintes économiques, aux contraintes institutionnelles et organisationnelles.

#### **1. RISQUES LIES AUX CONTRAINTES ECONOMIQUES**

##### **1.1. L'insuffisance des ressources pour le financement de la politique**

La mise en œuvre de la politique nationale de renforcement des capacités va nécessiter des moyens techniques, financiers et humains importants. Elle demeure en conséquence une préoccupation majeure car elle va demander la mise en place d'un dispositif de plaidoyer pour la mobilisation de fonds en dehors de ce que le budget de l'Etat pourrait offrir. Cependant, il y a lieu de garder à l'esprit qu'il s'agit d'une politique nationale et de ce fait, elle devrait être supportée en priorité par la contribution du budget national.

##### **1.2. Le bas niveau de salaires des agents publics**

Il faut accepter le constat que le salaire des agents publics ne leur permet pas de vivre de façon décente. Ce bas niveau de salaire explique sans doute la frénésie envers les per diems, l'affairisme et même la corruption. Autrement, tant que le niveau de salaire distribué par l'Etat sera bas, les agents chercheront des revenus complémentaires dans des directions qui peuvent constituer une menace pour le renforcement des capacités. Il semble important, pour lever cette menace, de travailler sur l'efficacité personnelle des agents afin d'orienter leurs efforts sur des revenus complémentaires légitimes

#### **2. RISQUES INSTITUTIONNELS ET ORGANISATIONNELS**

L'instabilité institutionnelle (multiples changements des cadres organiques observés dans les Ministères) et la mobilité probable du personnel surtout des agents formés et en charge du suivi des politiques et plans d'actions constituent, un tant soit peu une perte en ressource humaine et un perpétuel recommencement des processus.

De même, le non respect de leurs engagements par les PTF ou le retrait de certains PTF de la coopération bilatérale et notamment la faiblesse des contributions au financement de la politique, constitueront un risque important pour sa mise en œuvre car l'Etat aura besoin pendant longtemps encore d'un soutien technique et financier. Peut-être que les nouveaux mécanismes de coopération à travers l'appui budgétaire en cours pourraient atténuer ces risques.

#### **3. LES RISQUES LIES AUX MENTALITES**

Les risques liés aux mentalités sont les plus nombreux et probablement les plus difficiles à surmonter :

### **3.1. Le manque de confiance en soi des individus**

Le constat que beaucoup d'individus n'ont pas la capacité de se prendre en charge et que ceux qui ont cette capacité ont développé un esprit d'assujettissement à l'assistance, s'explique par une faible conscience du potentiel illimité se trouvant chez chaque personne, la méconnaissance d'outils de son développement. Cette situation a pour conséquence de développer un manque de confiance en soi qui privilégie des attitudes d'allégeance, de recherche de per diems, d'affairisme et même de corruption comme moyen de développement au détriment du professionnalisme et de l'efficacité personnelle.

### **3.2. Le sentiment de supériorité internalisé par les agents publics et limitant le développement des capacités**

Au niveau institutionnel, le complexe et le sentiment de supériorité des acteurs du service public sur les autres composantes de la société engendre un certain nombre de comportements dont : (i) la propension aux dépenses de prestige au détriment des dépenses de renforcement de capacités, (ii) le développement de l'affairisme et du racket au détriment des capacités professionnelles constituent un véritable frein au RC tant de l'Administration publique ainsi que des autres composantes. Ce sentiment de supériorité ne participe pas non plus à la philosophie du désengagement de l'Etat des secteurs productifs et conséquemment du renforcement du rôle important que doivent jouer le secteur privé et la société civile tel que recommandé par les journées sur le renforcement des capacités du CAPEP. Ce sentiment de supériorité dont l'éradication semble difficile constitue une véritable menace au renforcement des capacités.

### **3.3. La forte centralisation des pouvoirs dans l'administration publique**

La forte centralisation des pouvoirs dans l'administration publique empêche beaucoup d'acteurs d'exprimer leurs capacités, en particulier, les capacités d'imagination, de créativité et d'initiatives. Cette situation est un frein à l'épanouissement des capacités et constitue une menace du fait de son ancrage très prononcé.

### **3.4. L'insuffisance de compréhension du lien entre développement du secteur privé et réduction de la pauvreté**

Au niveau national, la formulation de politiques de développement décrivant le secteur privé comme moteur du développement, reste du point de vue de l'acceptation, très théorique. Dans la pratique, la primauté du système institutionnel de l'Etat sur tous les acteurs dont les Entreprises est une réalité quotidienne avec ses effets de concurrences déloyales, de tracasseries administratives et du non respect de son désengagement des secteurs de production. Ce qui annihile le renforcement des capacités de développement de l'Entreprise et des Entrepreneurs. La reconnaissance effective de la place du secteur privé et des Entrepreneurs individuels dans le processus de développement sera une condition pour entraîner une masse critique des personnes vers ce métier difficile et provoquer une véritable décision de RC par les Entrepreneurs eux-mêmes.

### **3.5. L'insuffisance de compréhension des besoins énormes du secteur privé.**

Dans des pays en développement, le principe général est que tous les secteurs ont de très grands besoins en termes d'appui. Au niveau du secteur privé, la reconnaissance de ses besoins est insuffisante. En témoigne le niveau actuel de l'utilisation de l'aide au profit du secteur privé.

Cette reconnaissance devrait permettre d'utiliser les fonds d'aide pour le développement du secteur privé dans des proportions très importantes. Cette compréhension reste malheureusement incertaine tant au niveau des pouvoirs publics qu'au niveau des partenaires techniques et financiers, constituant de ce fait une véritable menace pour la politique nationale de renforcement des capacités.

### **3.6. Les perceptions des biens publics et les fonds de projets**

Les expressions courantes comme l'Etat n'est pas le champs de mon père et la frénésie de toutes les couches sociales à rechercher des projets et programmes de développement indiquent que les perceptions des biens publiques et les fonds de projets ne sont les plus rigoureuses en termes de respect et de protection. Ces perceptions constituent des véritables risques et menaces à considérer.



## **ANNEXES**

### **ANNEXE : SYNTHÈSE DES BESOINS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES POLES SECTORIELS**

Cette synthèse est le fruit de l'analyse des besoins tels qu'ils ont pu être identifiés par des missions de consultants dans les stratégies sectorielles. Ils ont été regroupés par pôle sectoriel et au plan institutionnel, organisationnel et technique ainsi qu'au plan de la qualité des ressources humaines et logistiques. Le tableau qui suit récapitule la situation des informations y relatives.

<b>POLES SECTORIELS</b>	<b>RUBRIQUES D'ANALYSE</b>	<b>BESOINS IDENTIFIES</b>
<b>Pôle 1 :  Développement rural et sécurité alimentaire</b>	<b>Au plan institutionnel et organisationnel</b>	- Renforcement de la capacité grâce à la coopération.
		- Appui à un meilleur fonctionnement des institutions existants et, si nécessaire, à la création de nouvelles institutions et de nouveaux cadres ainsi qu'au renforcement de la planification des stratégies et de la gestion.
		- Mise au point et exécution des programmes dans le domaine de la collecte, de l'analyse et de l'échange d'informations.
	<b>Au plan technique</b>	- Renforcement des capacités de formation et de recherche au niveau national dans les différents domaines contribuant à la réduction de la pauvreté
		- Création des services d'appui et de vulgarisation, pour une diffusion plus efficace des technologies et des méthodes pertinentes.
		- Utilisation et diffusion des connaissances, savoir-faire et pratiques des populations locales dans le cadre des programmes de coopération technique, chaque fois que cela est possible.
		- Adaptation des technologies écologiquement rationnelles et des méthodes traditionnelles d'agriculture et de pastoralisme pertinentes aux conditions socio-économiques modernes.
		- Appui aux radios privées dont le contenu du programme cadre avec les besoins et les réalités des acteurs.
		- Formations thématiques appropriées selon les domaines et secteurs d'activités (agriculture, élevage, foresterie...).
		- Développement de programmes d'échanges des connaissances grâce à un processus d'apprentissage inter- acteurs et de partage des expériences.
		- Appui à la pleine participation de la population locale à tous les niveaux, en particulier au niveau local, tout spécialement des femmes et des jeunes, avec la coopération d'ONG locales.
	<b>Au plan de la qualité des ressources humaines et logistiques</b>	- Développement de formules novatrices pour promouvoir de nouveaux moyens d'existence, y compris la formation en vue de l'acquisition de nouvelles qualifications ;
		- Formation des décideurs, des gestionnaires chargés de la collecte, de l'analyse, de la diffusion et de

POLES SECTORIELS	RUBRIQUES D'ANALYSE	BESOINS IDENTIFIES
		l'utilisation des informations sur la mise en œuvre des projets. - Mise en place d'infrastructures et mise à disposition de matériels, équipements divers...
<b>Education, alphabétisation et formation professionnelle</b>	<b>Au plan institutionnel et organisationnel</b>	- Mettre en place un Comité de pilotage du programme de renforcement des capacités dans le secteur de l'éducation. - Procéder à la relecture périodique des organigrammes des structures, et organiser des séances de réappropriation des organigrammes à l'occasion des changements de responsables.
	<b>Au plan technique</b>	- Prévoir des séries de formation pour permettre aux enseignants, aux encadreurs pédagogiques, et aux agents des services administratifs d'améliorer leurs connaissances académiques et professionnelles, et leurs qualifications professionnelles en réussissant aux examens et concours professionnels organisés pour le secteur de l'éducation :
	<b>Au plan de la qualité des ressources humaines et logistiques</b>	- Prévoir un système de motivation des agents qui soit transparent Prévoir l'équipement conséquent des structures en logiciels de travail, notamment les logiciels STATEDUC, EDUSTAT, etc. ; - Mettre en réseau des services pour le partage des ressources (imprimantes, photocopieurs, papiers, etc.).
<b>Santé, nutrition et VIH-SIDA</b>	<b>Au plan institutionnel et organisationnel</b>	- Révision de l'organigramme du Ministère chargé de la santé ; - Définition de nouvelles missions secondaires pour le développement du secteur ; - Définition d'une politique de développement du secteur sanitaire privé. - Mutation du ST/PNDS en Secrétariat PERMANENT avec des compétences renforcées ; - Réorganisation des mécanismes et structures de suivi évaluation du PNDS. - Mise en œuvre d'un plan global de formation ; - Définition de profils de compétences en fonction des postes de travail ; - Intégration de la recherche développement dans les programmes de formation. - Mise en œuvre de l'approche EPIP/Net ; - Appui institutionnel effectif à la recherche en santé développement ; - Renforcement des cadres de diffusion et de promotion des résultats de la recherche.
	<b>Au plan technique</b>	- Développement des compétences en économie de la santé ; - Optimisation de la gestion des ressources financières mobilisées ; - Promotion de la recherche sur le financement de la santé. - Approche intégrée dans la gestion des activités du SNIS et de la recherche ; - Intégration du SNIS et du service chargé de la documentation ; - Renforcement du cadre institutionnel de l'information sanitaire.

POLES SECTORIELS	RUBRIQUES D'ANALYSE	BESOINS IDENTIFIES
	<b>Au plan de la qualité des ressources humaines et logistiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre du plan de développement des RHS ;</li> <li>- Promotion de mesures pratiques de motivation des agents.</li> <li>- Elaboration de politiques en la matière ;</li> <li>- Réorganisation de la DGIEM ;</li> <li>- Mise en œuvre du plan directeur informatique ;</li> <li>- Poursuite de la réforme hospitalière.</li> <li>- Mise en place d'un dispositif unique de coordination et de contrôle des aliments ;</li> <li>- Communication sociale sur la qualité et l'hygiène des aliments ;</li> <li>- Renforcement des mesures législatives et réglementaires de surveillance des produits alimentaires.</li> <li>- Réorganisation de la structure chargée de la santé des groupes spécifiques ;</li> <li>- Renforcement des initiatives nationales pour une maternité à moindre risque (PTME, PCIME, SOU..);</li> <li>- Elaboration de modules de formation adaptée aux besoins du secteur.</li> <li>- Amélioration du système de suivi évaluation standardisé de la collecte de données ;</li> <li>- Renforcement de la coordination des activités des OBC, des associations et des familles ;</li> <li>- Renforcement de la collaboration intersectorielle en faveur de l'exécution des activités des secteurs ministériels dans la lutte contre le VIH/SIDA.</li> </ul>
<b>Eau, assainissement et cadre de vie</b>	<b>Au plan institutionnel et organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comblent certains vides législatifs et réglementaires ;</li> <li>- Elaborer et d'adopter des textes d'application ;</li> <li>- Rationaliser les structures par l'institution d'une structure centrale de coordination et d'orientation des actions de renforcement des capacités ;</li> </ul>
	<b>Au plan technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer les climats des affaires.</li> <li>- Mettre en place de fonds spéciaux pour servir d'accompagnement à la formation professionnelle des personnels qualifiés qui manquent cruellement sur le marché des emplois du secteur de l'eau, de l'assainissement, de l'environnement et du cadre de vie ;</li> <li>- Créer les conditions technique et institutionnelles de renforcement des capacités des acteurs ;</li> <li>- Créer une coopération décentralisée avec les Agences de l'eau en qu'instances de planification et de négociation sur les problèmes d'environnement, de protection des ressources naturelles et en eau dans les nouveaux espaces de gestion que sont les bassins hydrographiques et forçement de développement des capacités.</li> </ul>
	<b>Au plan de la qualité des ressources humaines et</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place et animer des mécanismes formels de communication et de concertation afin de permettre une circulation régulière de l'information, d'éviter les duplications et de favoriser les</li> </ul>

POLES SECTORIELS	RUBRIQUES D'ANALYSE	BESOINS IDENTIFIES
	logistiques	actions concertées.
Promotion du secteur privé et compétitivité	Au plan institutionnel et organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place d'un dispositif permanent de renforcement des capacités du secteur privé</li> <li>- Améliorer d'avantage l'environnement pour la rendre favorables au secteur privé.</li> <li>- Valorisation de la Taxe patronale d'apprentissage pour le renforcement effectif des capacités du secteur privé</li> <li>- Rendre accessible l'environnement financier. L'accès aux ressources financières est une condition sine qua non, permettant à toute entreprise de pouvoir évoluer de manière professionnelle.</li> <li>- Rendre lisible les opportunités d'affaires et appuyer l'établissement de liens les marchés internationaux par secteur d'activités.</li> </ul>
	Au plan technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer les capacités de production et de gestion</li> <li>- Renforcer les capacités des entreprises à chercher des méthodes et système de production à coûts réduit.</li> <li>- Renforcer l'appui en conseils : commercial, juridique, gestion et comptabilité, production et investissement.</li> <li>- Améliorer la qualité des biens et services par la normalisation et certification des produits.</li> </ul>
	Au plan de la qualité des ressources humaines et logistiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer une plus grande offre de formation diplômante et qualifiante et la rendre accessible ;</li> <li>- Mettre en place des passerelles permettant le passage d'une qualification à une autre, et ce, quel qu'en soit le niveau initial de l'apprenant ;</li> <li>- Stimuler de la formation professionnelle au sein des entreprises. Il s'agit d'amener les entreprises a savoir définir des profils types pour les différents postes de travail, avec des contenu de savoir-faire précis à maîtriser par l'agent.</li> <li>- Sur cette base, il est en ce moment aisé à l'entreprise de procéder à une formation sur le tas, in situ, ou de recourir à des structures de formation attitrées.</li> <li>- Promouvoir l'offre locale de services d'appui aux entreprises</li> <li>- Favoriser l'équipement des entreprises en matériel informatique ;</li> <li>- Favoriser l'accès au TIC par le renforcement des infrastructures de base en la matière et la réduction des coûts d'accès ;</li> <li>- Stimuler l'utilisation des TIC pour la gestion des entreprises et l'accès aux marchés ;</li> <li>- Développer une culture de consommation et de diffusion de l'information.</li> </ul>
Infrastructures économiques	Au plan institutionnel et organisationnel	

POLES SECTORIELS	RUBRIQUES D'ANALYSE	BESOINS IDENTIFIES
	Au plan technique	
	Au plan de la qualité des ressources humaines et logistiques	
Finances publiques et allocation des ressources	Au plan institutionnel et organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en cohérence de la SRFP et du PRGED</li> <li>- Mettre en place un nouvel organigramme</li> <li>- Application effective de la réforme globale de l'administration publique (RGAP)</li> <li>- Elaboration d'un plan de communication</li> <li>- Mettre en œuvre du Schéma directeur informatique (SDI)</li> <li>- Mettre en place une plus grande déconcentration du MEF</li> </ul>
	Au plan technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la gestion de l'économie</li> <li>- Améliorer la gestion des finances publiques.</li> </ul>
	Au plan de la qualité des ressources humaines et logistiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir des missions et des besoins institutionnels et non des besoins individuels</li> </ul>
Gouvernance, réformes institutionnelles et décentralisation	Au plan institutionnel et organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appuyer la réorganisation des Ministères. A titre d'exemple, la réorganisation du ministère chargé des relations avec le parlement en un Ministère chargé des relations avec les Institutions pour prendre en compte le nouveau paysage institutionnel en cours dans notre pays. (érection de la Direction de la législation en Direction Générale de la législation et du suivi des sessions parlementaires, création d'une direction de la législation au niveau du MRP), appui à l'optimisation des structures intervenant dans la chaîne de reconversion des militaires par la création d'une Direction Centrale de la formation professionnelle et du renforcement des capacités qui traiterai spécifiquement des questions de reconversion et du genre.</li> <li>- Appuyer à la mise en œuvre effective des recommandations issues des rencontres entre Etat-secteur privé</li> <li>- Appuyer à l'organisation de foras entre l'Etat et les OSC</li> <li>- Appuyer pour l'adoption d'une législation permettant de réduire le poids de la fiscalité qui pèse sur le secteur privé ;</li> <li>- Appuyer pour la transformation des services du personnel en Direction des ressources humaines pour marquer l'engagement à valoriser le capital humain et être en conformité avec le décret n° 2008-403/PRES/PM/SG-CM portant organisation type des départements ministériels en vigueur ;</li> </ul>

POLES SECTORIELS	RUBRIQUES D'ANALYSE	BESOINS IDENTIFIES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appuyer à l'élaboration de manuel de procédures conformément aux dispositions du décret n°98-373/PRES/PM MFPDI du 15 Septembre 1998 prescrit l'obligation à tout service public de disposer d'un manuel de procédures et de tenir un tableau de bord de gestion,</li> <li>- Appuyer à l'élaboration d'un organigramme type pour toutes les Directions de ressources humaines ;</li> <li>- Appuyer à l'élaboration des textes sur le transfert des ressources et des compétences aux collectivités territoriales ;</li> <li>- Appuyer au processus d'élaboration de la convention collective et à la dépenalisation des délits de presse pour permettre aux médias de jouer pleinement leur rôle de contre pouvoir.</li> <li>- Adopter de nouveaux textes régissant le fonctionnement des collectivités territoriales.</li> <li>- Mettre en place un cadre macro organisationnel de renforcement de capacités restaurant la maîtrise d'ouvrage communale.</li> <li>- Spécifier le rôle du MATD en la matière de renforcement des capacités des collectivités territoriales</li> </ul>
	<b>Au plan technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Former systématiques et régulières tous les gestionnaires de ressources humaines sur la Gestion Prévisionnelle de Emplois et des Carrières (GPEC) ;</li> <li>- Former à la déontologie tous les agents ;</li> <li>- Former et recycler le personnel en informatique ;</li> <li>- Etablir des descriptions de postes et de profils de compétence ;</li> <li>- Réaliser un tableau prévisionnel des emplois et des compétences ;</li> <li>- Réaliser des plans de formation pour tous les acteurs</li> <li>- Réaliser un schéma directeur informatique pour l'ensemble des ministères ;</li> <li>- Mettre en ligne les services de l'Etat ;</li> <li>- Former les hommes en utilisation des NTIC.</li> </ul>

POLES SECTORIELS	RUBRIQUES D'ANALYSE	BESOINS IDENTIFIES
	<b>Au plan de la qualité des ressources humaines et logistiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer l'esprit de technologie (utilisation des NTIC dans les procédures administratives);</li> <li>- Acquérir du matériel par la réduction de la fiscalité sur le matériel informatique ;</li> <li>- Mettre en réseau des services publics;</li> <li>- Doter les acteurs d'outils modernes de gestion. Aussi, il sera envisagé le développement de logiciel pour le traitement spécifique des dossiers ;</li> <li>- Réaliser un plan d'équipement des acteurs en matériel et mobilier de bureaux, matériels roulants et informatiques ;</li> <li>- Réaliser des infrastructures pour désengorger les bureaux.</li> </ul>
<b>Promotion et protection sociales</b>	<b>Au plan institutionnel et organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accélérer la déconcentration des services du pôle sectoriel jusqu'au niveau départemental pour les rapprocher davantage des populations ;</li> <li>- Rendre effective la délégation de crédit dans les ministères du pôle sectoriel où ce mécanisme n'est pas mis en œuvre et le renforcer dans les ministères où elle existe ;</li> <li>- Elaborer des projets et programmes opérationnels en vue d'apporter un appui à la mise en œuvre des différentes politiques sectorielles;</li> <li>- Dynamiser les mécanismes de suivi évaluation avec l'élaboration d'indicateurs clés pour le suivi et l'évaluation des actions de mise en œuvre des différentes politiques sectorielles, notamment au niveau des ministères de la promotion de la femme, du travail et de la sécurité sociale, le ministère de l'action sociale et de la solidarité nationale ayant déjà élaboré ces instruments ;</li> <li>- Renforcer la coordination et le suivi évaluation des projets et programmes de développement sous tutelle des ministères du pôle sectoriel ;</li> </ul>
	<b>Au plan technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harmoniser les systèmes de collecte des informations au sein des différents départements ministériels du pôle sectoriel afin de faciliter les comparaisons et de faire des projections;</li> <li>- Regrouper au maximum les structures administratives, les projets et programmes d'un même département ministériel dans un souci d'efficacité</li> <li>- Former le personnel en rapport avec les missions du ministère concerné et surtout qui tiennent compte de l'apparition de nouveaux défis dans le domaine de la protection sociale ;</li> </ul>
	<b>Au plan de la qualité des ressources humaines et logistiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller à ce que tout le personnel reçoive dès le premier trimestre de chaque année, des contrats d'objectifs ou des plans d'action individuelle ;</li> <li>- Harmoniser au niveau national, les taux de prise en charge servis lors des différents ateliers,</li> </ul>



POLES SECTORIELS	RUBRIQUES D'ANALYSE	BESOINS IDENTIFIES
		<p>séminaires, à l'instar des missions à l'étranger et à l'intérieur du pays qui sont fixés selon les pays de destination et suivant le rang occupé dans l'administration publique ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir la mobilité des cadres aux postes de responsabilité dans l'optique d'innover et d'y apporter un dynamisme au sein des ministères et des institutions ;</li> <li>- Doter les ministères de ce pôle sectoriel en locaux, en matériel suffisant et conséquent, en moyen de communication adéquate notamment la connexion à internet ;</li> </ul>