

Les Déterminants De La Performance Des Projets Et Programmes De Développement Au Burkina Faso

[The Determinants Of The Performance Of Development Projects And Programs In Burkina Faso]

OUEDRAOGO Abdoulaye¹ and Atahualpa SOSA LOPEZ²

¹Conseiller des affaires économiques au Ministère de l'Economie,
des Finances et du Développement du Burkina Faso

Doctorant à l'Université Internationale Ibero-Américaine du Mexique (UNINI-MX)

Direction Générale de l'Economie et de la Planification/DPEI

01 BP 396 Ouagadougou 01

²Phd, Enseignant à l'Université Internationale Ibero-Américaine du Mexique (UNINI-MX)



Résumé – Cet article vise à contribuer à l'amélioration de la performance des projets et programmes de développement au Burkina Faso à travers une évaluation des facteurs bloquants assortie de proposition de solutions. L'estimation des données a montré que « la qualité des travaux livrés » ; le « délai de livraison des travaux par les entreprises » ; le « délai de décaissement » ; le « délai de traitement des dossiers de passation des marchés publics » ; le « niveau de la représentativité dans les comités de revue des projets et programmes » ; le « nombre d'activités sous financées » et « l'insécurité » ont une influence sur la performance des projets et programmes. Cette démarche analytique est une contribution à la problématique de la performance des projets et programmes de développement au travers de la détermination des facteurs bloquants.

Mots clés – projet, programme, management, performance, succès, développement.

Abstract – This study aims to contribute to improving the performance of development projects and programs in Burkina Faso through an assessment of blocking factors accompanied by the proposal of solutions. The estimation of the data showed that the « quality of the work delivered » ; the « delivery time of the works by the companies » ; the « disbursement deadline » ; the « processing time for public procurement files » ; the « level of representativeness in review committees » ; the « number of underfunded activities » and « insecurity » influence the performance of project and programs. This research is a contribution to the problem of the performance of development projects and programs through the determination of blocking factors.

Keywords – Project, Program, Management, Performance, Success, Development.

I. INTRODUCTION

La mise en œuvre des projets et programmes de développement contribue avec le concours d'autres acteurs à la lutte contre la pauvreté. Ils constituent des instruments opérationnels de mise en œuvre des politiques publiques. Au Burkina Faso, la vie des projets/programmes est discutée à travers les assemblées régionales, sectorielles, générales et des revues de portefeuilles qu'organisent le Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement à travers la Direction Générale de l'Economie et de la Planification (DGEP)

Pour l'élaboration et la mise en œuvre des projets/programmes, le Burkina Faso bénéficie de l'accompagnement de nombreux Partenaires Techniques et Financiers (PTF), qui interviennent prioritairement sous forme d'appui projets.

Plusieurs partenaires multilatéraux et bilatéraux comme l'Union Européenne, la Banque Ouest Africaine de Développement, la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, l'Agence Française de Développement... interviennent dans le financement du développement au Burkina Faso.

Pourtant le constat majeur qui se dégage est qu'après plus d'une dizaine d'années dans cette direction qui s'occupe des projets et programmes sur l'ensemble du territoire Burkinabè, les mêmes préoccupations demeurent et sont persistantes. Les responsables de projets et programmes sont confrontés à un ensemble de difficultés qui émaillent la réalisation de leurs activités, entraînant ainsi des contreperformances au niveau de certains projets et programmes de développement. Ces difficultés ou contraintes sont d'ordre général touchant de ce fait tous les projets et programmes dans certains cas ; dans d'autres, elles sont spécifiques aux projets pris individuellement.

Après plusieurs décennies d'allocation de l'aide au développement, les échecs des projets et programmes de développement sont devenus plus patents et ils évoluent de prorogation en prorogation de leurs délais de clôture prévus tandis que rares sont leurs succès. Plusieurs facteurs expliqueraient cet état de fait.

Alors, quels sont les facteurs qui entravent la bonne performance des projets et programmes de développement au Burkina Faso?

Pour mener à bien notre analyse, nous posons les deux hypothèses suivantes :

H1 : les longues procédures de passation des marchés publics entravent la bonne exécution des projets et programmes de développement ;

H2 : l'environnement interne et externe influent sur le succès des projets et programmes de développement.

Avant tout propos, une exploration de la littérature sur la problématique est nécessaire.

II. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1. Les Projets Et Programmes Comme Des Formes D'organisation

Sur le plan international, les études sur la performance des projets et programmes de développement puisent l'ensemble de leurs fondements dans la théorie des organisations. Plusieurs approches ont été développées par des auteurs dont nous retiendrons particulièrement celles de Birley et Westhead (1995), de Weinzimmer (1993), de Lohmann (1998), et de Brilman (1998).

Ainsi Birley et Westhead (1995) ont effectué une classification des déterminants de la croissance. Pour eux, la croissance d'une organisation est fonction de sa faculté d'adaptation et d'apprentissage par rapport à son environnement interne et externe. C'est ainsi qu'ils déterminent les variables de croissance d'une firme. Selon leurs travaux, ils dégagèrent de nombreuses variables considérées comme des freins ou des stimulants de la croissance.

Les travaux en sciences de gestion ont permis à Weinzimmer (1993) de distinguer deux théories concurrentes dans sa thèse « Organisational growth of US corporations: environmental organisational and managerial determinants » (1993), en ce qui concerne les déterminants de la performance des organisations. Il s'agit du modèle interne et celui externe.

Trois bases théoriques ont servi à Lohmann (1998), dans son article intitulé « Strategies of high growth firms in adverse public policy and economic environments » (1998), publié par « Babson College ». Dans son analyse, il tente de déterminer si la réussite d'une organisation est influencée par ses ressources; celles accumulées, l'entreprise elle-même, son environnement interne ou externe.

A l'instar des organisations, des théories ont été développées sur les projets et programmes à proprement parler.

2.2. La spécificité Des Projets Et Programmes De Développement

Le Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK Guide) définit un projet comme « un effort temporaire décidé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique » (Project Management Institute, 2017).

Il peut également être défini (IPMA, 1999) comme un ensemble d'activités coordonnées, comportant des dates de début et de fin, entreprises par des individus ou des organisations dans le but de réaliser des objectifs spécifiques, dans la limite des paramètres de temps, de coût et de performance définis. Les facteurs de succès concernant la bonne gestion ont fait l'objet de recherches et sont bien connus et sont selon Jean Brilman « le niveau de priorité; l'urgence; l'expérience du manager de projet; le soutien reçu par le chef de projet; la qualité de la coordination, la communication; le degré d'autonomie du projet; le rapport avec les structures permanentes ; la concourance ; le bon usage des outils : WBS, GANTT, PERT, etc. » (Brilman et Hérard, 2011, p. 418).

Les travaux de recherche de Proulx et Brière (2014) ont concerné la réalisation d'une enquête inédite auprès de gestionnaires de projets basés au sein d'ONG ayant en moyenne plus de 10 années d'expérience et ayant œuvré dans plusieurs secteurs et régions du monde. Aux termes de leurs travaux, ils ont identifié cinq facteurs de succès des projets et programmes de développement. Il s'agit de : « la durabilité des changements; de bonnes pratiques de gestion; de la croissance économique et sociale; des parties prenantes impliquées » (Proulx et Brière, 2014, pp. 18-21)

Le département de l'évaluation de la Banque Mondiale (1992 -1997) pense que les échecs des projets et programmes de développement sont consécutifs au manque de rigueur dans la conception, la faiblesse des capacités techniques et institutionnelles locales.

Olav torp, kjell Austeng et Wubishet Jekale Mengesha (2005) dans leurs travaux de recherche pensent que les stratégies de gestion des parties prenantes et des contrats ont été identifiées comme des facteurs distincts qui sont considérés comme faisant partie intégrante des problèmes organisationnels. Les autres facteurs de succès les plus significatifs sont : « (i) la stratégie en matière de contrats; (ii) la planification et le contrôle de projet; (iii) le contrôle du calendrier et les estimations préliminaires comme importants ; (iv) les conditions-cadres stables ». Cette étude a révélé que les facteurs techniques et les conditions externes (marché, politique, etc.) étaient moins importants.

Sophie Brière et Denis Proulx ont fait sortir de leur étude non seulement les facteurs de réussite mais aussi les différents obstacles. Ces obstacles sont : « i la difficulté d'impliquer les parties prenantes dans tout le cycle de vie du projet, (ii) le mauvais fonctionnement des structures de gouvernance des projets et (iii) l'appropriation difficile des projets conçus dans une logique de gestion axée sur les résultats et selon des modèles propres au bailleur de fonds » ((2013).

Toujours dans la littérature, les facteurs de succès des projets et programmes de développement international peuvent être regroupés suivant quatre axes : (i) l'implication des parties prenantes tout au long du cycle de vie des projets, (ii) l'atteinte de résultats, (iii) l'impact des projets et (iv) les compétences de l'équipe des projets et le mode d'implantation et de gestion des projets dans la communauté.

Amaka Ogwueleka (2011), lui, a dégagé cinq facteurs de succès qui sont nécessaires pour obtenir une réelle satisfaction du succès de la mise en œuvre du projet dans l'industrie de la construction au Nigéria. Ces facteurs de succès sont : la gestion objective, la conception, les facteurs techniques, le soutien de la direction générale et la gestion des risques. Son étude a également montré que l'environnement d'exploitation joue un grand rôle dans la détermination des facteurs de succès critiques qui influencent la performance d'un projet.

Francique Pochette (2015), dans sa thèse intitulée « facteurs critiques des projets d'aide au développement en Haïti » expose les facteurs critiques des projets d'aide au développement. Ainsi de son analyse qui se basait sur des outils statistiques, il est ressorti que les résultats des projets en Haïti s'appuient sur le triangle de fer à laquelle il faut associer la participation des bénéficiaires. Il a également trouvé quatre facteurs explicatifs de ces projets et qu'il a d'ailleurs pu hiérarchiser : (i) l'impact, (ii) l'environnement externe, (iii) la conformité du projet et (iv) les compétences des gestionnaires à intégrer la connaissance locale.

Mamadou Oury Diallo (2017), pense également que « une viabilité plus accrue des projets et programmes due à leur appropriation par les bénéficiaires. Une fois impliquée, la population bénéficiaire se préoccupera beaucoup plus de la permanence des

infrastructures construites et de leur maintenance. Par conséquent, la qualité des infrastructures et de la performance en termes de services offerts serait supérieure à celle des biens fournis par l'État... »

Selon Bourdeau, Rivard et Barki (2003), on distingue « (i) le risque technologique; (ii) la taille du projet; (iii) l'expérience et l'expertise; (iv) la complexité du livrable; (v) l'environnement organisationnel; (vi) la complexité du projet; (vii) les risques endogènes; (viii) les agents externes ».

Les auteurs Cimiil et Hodgson (2006) partent du constat des auteurs tels Koskela et Howel (2002); Maylor (2001); Morris (2004); Morris, Patel et Wearne (2000); Winch (1996) pour affirmer la nécessité d'introduire de nouvelles approches dans l'étude des projets et des implications y afférentes. Ils définissent le projet comme une « vision normative du domaine, qui peut être résumée comme l'application des connaissances, des compétences, des outils et des techniques aux activités du projet pour répondre aux exigences du projet » (p.111).

Les travaux de recherche de Lavagnon A. Ika a et Jennifer Donnelly (2017) intitulés « Success conditions for international development capacity building projects » publiés dans le « International Journal of Project Management » (2017) révèlent toute la difficulté de dégager les facteurs de réussite communes pour tous les projets de développement. Ces projets sont beaucoup influencés par le contexte dans lequel, ils évoluent. Ils ont déterminé trois facteurs de succès des projets et programmes « structural conditions (C1), institutional conditions (C2) and finally project management conditions (C3) » (p.49)

III. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

L'échantillon de l'étude a été déterminé par un échantillonnage aléatoire systématique et est de 20 projets et programmes de développement. L'avantage de cette méthode d'échantillonnage est qu'elle tend à répartir l'échantillon sur l'ensemble de la liste de la population, ce qui permet d'obtenir une assez bonne précision.

Concernant les variables, le niveau de performance des projets et programmes de développement (variable dépendante) peut être affecté par de nombreux facteurs. Sept facteurs sont identifiés en tant que variables indépendantes et tous sont référés sur la base d'une revue de littérature et de constat. Ce sont: la qualité des travaux livrés, le délai de livraison des travaux par les entreprises, le délai de décaissement, le délai de traitement des dossiers de passation des marchés, la qualité de la représentativité dans les comités de revue/pilotage, le nombre d'activités sous financées, la situation sécuritaire.

Un questionnaire a été élaboré ad hoc à cet effet et administré aux Coordonnateurs et aux suivi-évaluateurs de ces dits projets et programmes. Il est composé de plus d'une trentaine de questions et comprend quatre grandes parties : (1) une introduction qui présente le but du présent questionnaire ; (2) les informations d'ordre général sur le projet ou le programme à savoir le nom et prénom du répondant ; le nom du projet ou du programme ; la disponibilité ou non d'une étude de faisabilité ou d'un document de projet ; (3) les règles d'anonymat qui sont appliquées ; (4) le questionnaire proprement dit.

Le questionnaire proprement dit est structuré en deux grandes parties à savoir : (i) les difficultés/contraintes liées à l'environnement externe du projet ou programme et (ii) les difficultés/contraintes liées à l'environnement interne du projet ou programme.

Pour que le questionnaire soit opérationnel, nous avons procédé dans un premier temps à une recherche bibliographique qui nous a permis de le construire.

Nous avons ensuite eu recours à la méthode dite des "juges experts" pour apprécier le degré d'appartenance de chaque item pour sa pertinence et l'ensemble des items retenus représente bien tous les aspects du construit (représentativité) ainsi que leur adaptation au contexte des projets et programmes de développement en exécution au Burkina Faso.

Dans le but de mesurer les caractéristiques du questionnaire, celui-ci a été soumis à un échantillon de la population cible (05 projets et programmes de développement). Ce qui a permis d'ajuster certaines questions.

En ce qui concerne l'estimation du modèle, nous avons utilisé le logiciel SPSS. De façon spécifique, pour atteindre l'objectif général de l'étude, nous avons déterminé les facteurs de succès ou d'échec des projets et programmes. Douze projets et programmes ont renseigné le questionnaire ; ce qui est représentatif de la population.

En effet, la taille minimale de l'échantillon peut être déterminée par la formule ci-dessous de Cochran G (1977) :

$$n = t^2 \times p \times (1-p) / m^2$$

Dans la formule, n représente la taille minimale pour obtenir des résultats significatifs ;

t est égal à 1,96 et représente le niveau de confiance (niveau de confiance 95%);

$p=1/196$ c'est la probabilité qu'un projet ou programme soit tirée au hasard ; la population étant composée de 196 projets et programmes de développement ;

m représente la marge d'erreur soit 5%.

Nous trouvons alors $n=7,7968959936$ soit à peu près 8 projets et programmes de développement. Ce qui signifie que déjà à partir de 8 projets et programmes, nous avons des résultats significatif au seuil de 95%.

Dans notre étude, la variable dépendante est : le niveau de performance des projets et programmes de développement qui pourra être matérialisée par le taux de décaissement cumulé par rapport au temps consommé. En effet, les différents projets et programmes de développement ont des délais d'exécution différente. Les taux d'exécution cumulés sont donc calculés sur des périodes différentes. Ce qui rend la comparaison entre projets et programmes très difficiles. Pour lever cette contrainte, nous avons divisé le taux de décaissement cumulés par le temps consommé en année. Nous avons obtenu un taux de décaissement annuel représentant la performance annuelle notée « **Np** ». En effet, Np ou niveau de performance annuelle des projets et programmes ou taux de décaissement annuel détermine la mise en œuvre des activités sur le terrain. Il peut être défini comme étant le rapport du montant annuel effectivement décaissé par un projet ou programme de développement par le coût global du projet. Plus ce taux de décaissement est élevé c'est-à-dire lorsqu'il tend vers 100%, plus le projet est performant.

Les variables indépendantes sont :

- la qualité des travaux livrés notée « **qt** ». Une note de 1 à 4 est attribuée selon que les travaux livrés sont bons (note de 4), moyen (note de 3) ou mauvaise (note de 1).
- le délai de livraison des travaux par les entreprises. Ici selon la perception des responsables de projet/programme, une note de 1 et 4 est attribuée aux entreprises prestataires de service selon que la livraison se fait dans les délais (note 4) ou hors délai (note de 1). « **dl** » signifie donc délai de livraison des travaux par les entreprises.
- le délai de décaissement noté « **dc** ». Les conditionnalités de décaissement retardent beaucoup le démarrage des projets et programmes au Burkina Faso. Ce qui fait que les premiers décaissements se font tardivement. De 1 à 3 mois c'est la note 4, de 3 à 6 mois c'est la note 3, de 6 à 9 mois c'est la note 2.
- le délai de traitement des dossiers de passation des marchés « **dpm** ». Ici selon la perception des responsables sur une échelle de 1 à 4, les structures en charges des marchés publics sont notées selon qu'ils ont une mauvaise réputation ou une bonne réputation
- la qualité de la représentativité dans les comités de revue/pilotage « **rp** ». Une note de 1 à 4 est attribuée selon que la représentativité est mauvaise à bonne.
- le nombre d'activités sous financées « **asf** ». Dans le questionnaire selon qu'il y ait des activités sous évaluées, la note de 0 ou 1 sera attribuée lorsqu'il n'existe pas d'activités sous évaluées.
- la situation sécuritaire notée « **secu** ». si les activités du projet ou programmes sont impactées par la situation sécuritaire, il lui est attribué 4 ; 0 si non.

En résumé nous sommes amenés à poser que :

« **Np** » = « βqt » + « αdl » + « Ωdc » + « $\varnothing dpm$ » + « γrp » + « μasf » + « $Nsecu$ » + ε où β ; α ; Ω ; $\varnothing$; γ ; μ ; N sont des coefficients à déterminer et ε , une constante

IV. RESULTATS ET DISCUSSION

4.1. Resultats De L'estimation

Tableau 01 : Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,899 ^a	,807	,471	5,10958%	,807	2,397	7	4	,208	1,554

a. Valeurs prédites : (constantes), La situation sécuritaire notée « secu ». , Le nombre d'activités sous financées « asf ». , La qualité de la représentativité dans les comités de revue/pilotage « rp ». , La qualité des travaux livrés notée « qt », Le délai de livraison des travaux par les entreprises noté « dl », Le délai de traitement des dossiers de passation des marchés « dpm ». , Le délai de décaissement noté « dc ».

b. Variable dépendante : le niveau de performance des projets et programmes notée « Np »

Tableau 02 : ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	437,989	7	62,570	2,397	,208 ^b
Résidu	104,431	4	26,108		
Total	542,420	11			

a. Variable dépendante : le niveau de performance des projets et programmes notée « Np »

b. Valeurs prédites : (constantes), La situation sécuritaire notée « secu ». , Le nombre d'activités sous financées « asf ». , La qualité de la représentativité dans les comités de revue/pilotage « rp ». , La qualité des travaux livrés notée « qt », Le délai de livraison des travaux par les entreprises noté « dl », Le délai de traitement des dossiers de passation des marchés « dpm ». , Le délai de décaissement noté « dc ».

Tableau 03 : statistiques des coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(Constante)	16,908	17,325		,976	,384	-31,195	65,011					
	La qualité des travaux livrés notée « qt »	,726	2,402	,093	,302	,778	-5,944	7,395	,116	,149	,066	,507	1,971
	Le délai de livraison des travaux par les entreprises noté « dl »	,136	1,802	,030	,075	,944	-4,868	5,140	-,246	,038	,017	,306	3,266
	Le délai de décaissement noté « dc ».	3,149	3,913	,433	,805	,466	-7,715	14,013	-,093	,373	,177	,166	6,011
	Le délai de traitement des dossiers de passation des marchés « dpm ».	4,346	4,533	,414	,959	,392	-8,239	16,930	,163	,432	,210	,258	3,869
	La qualité de la représentativité dans les comités de revue/pilotage « rp ».	-11,896	4,988	-1,053	-2,385	,076	-25,747	1,954	-,431	-,766	-,523	,247	4,051
	Le nombre d’activités sous financées « asf ».	-2,749	4,133	-,202	-,665	,542	-14,223	8,726	-,274	-,316	-,146	,524	1,908
	La situation sécuritaire notée « secu ».	-1,648	1,369	-,483	-1,204	,295	-5,450	2,153	-,553	-,516	-,264	,298	3,351

a. Variable dépendante : le niveau de performance des projets et programmes notée « Np »

L'étude a été menée auprès de 12 projets et programmes de développement qui ont une performance moyenne de 12,59% (tableau 01). La moyenne des variables oscille entre 0,58 et 2,75. Les écarts types par contre varient entre 0,515 et 2,060. Les variations entre les variables sont importantes car l'écart type (7,02218%) est supérieur à $\frac{1}{2}$ (12,5978%).

Le tableau 02 nous permet de déterminer si nous rejetons l'hypothèse nulle (H_0) ou non. Dans notre cas, nous voulons savoir dans un premier temps si les différentes variables prédisent mieux le niveau de performance des projets et programmes. L'hypothèse nulle est donc que les variables sont corrélées au niveau de performance des projets et programmes

Lorsque nous observons le tableau 02, nous remarquons la valeur D obtenue pour le modèle, on peut rejeter l'hypothèse nulle. En effet, la valeur de 1,589 est significative à $p < 0,95$, ce qui indique que nous avons moins de 95 % de chance de se tromper en affirmant que les modèle contribue à mieux prédire la performance des projets et programmes

Dans notre étude, tous les coefficients de corrélation tendent vers 1. Ce qui atteste que le modèle est fortement significatif.

Notre modèle est très significatif car la valeur de la corrélation est proche de 1. En effet, elle est de 0,899 (confère tableau 01). Le tableau 01 récapitulatif du modèle permet de déterminer la contribution de la variable.

La valeur de la corrélation, de même que le R^2 laissent présager que les données sont de manière satisfaisante ajustées au modèle. La valeur de la statistique de Durbin Watson est acceptable et est de 1,600 donc entre 1 et 3 et proche de 2. Nous pouvons donc affirmer que les données sont bien ajustées.

La valeur de R^2 est très élevée. En effet, le modèle de régression explique avec l'ensemble des variables près de 80 % de la variabilité de la performance des projets et programmes de développement au Burkina Faso.

Comme nous savons maintenant que notre modèle est significatif, il est alors possible de construire l'équation de régression multiple pour prédire une valeur de Y.

Notre équation est (tableau 03) :

$$Np = 0,726 qt - 0,136 dl - 3,149 dc - 4,346 dpm + 11,896 rp - 2,749 asf - 1,648 sécu + 16,908.$$

Dans notre étude, le signe des coefficients nous indique le sens de la relation.

1. Ainsi la qualité des travaux livrés a une influence positive sur la performance des projets et programmes.
2. Le délai de livraison des travaux par les entreprises a une influence négative sur la performance des projets et programmes. Plus le délai de livraison baisse, plus la performance augmente. Ce qui est conforme à la réalité.
3. le délai de décaissement a une influence négative sur la performance des projets et programmes de développement. Ce qui est conforme à la réalité.
4. Le délai de traitement des dossiers de passation des marchés publics a une influence négative sur la performance des projets et programmes. Plus le délai de traitement des dossiers de passation s'améliorent, plus la performance augmente. Ce qui est conforme à la réalité.
5. La qualité de la représentativité dans les comités de revue a une influence positive sur la performance des projets et programmes. Plus elle augmente, plus la performance augmente. Ce qui est conforme à la réalité.
6. Le nombre d'activités sous financées a une influence négative sur la performance des projets et programmes. Plus le nombre d'activités sous financées baisse, plus la performance augmente. Ce qui est conforme à la réalité..
7. L'insécurité a une influence négative sur la performance des projets et programmes. Plus l'insécurité baisse, plus la performance des projets et programmes augmente. Ce qui est conforme à la réalité.

4.2. Discussion Theorique

4.2.1. Impact de l'environnement interne sur la performance des projets et programmes de développement

L'environnement interne des projets et programmes de développement est constitué des facteurs internes tels le nombre d'activités sous financées et la qualité de la représentativité dans les comités de revue.

Dans notre étude, nous avons trouvé que la qualité de la représentativité dans les comités de revue/pilotage a une influence positive sur la performance des projets et programmes. Le comité de revue est, selon le décret N°2018-0098/PRESS/PM/MINEFID

du 15 février 2018 portant réglementation générale des projets et programmes en exécution au Burkina Faso, un organe d'orientation et de pilotage des projets et programmes de développement (article 14, page 3). Il est constitué de membres statutaires au nombre de vingt (20) et de membres observateurs. La composition de ce comité de revue est faite de telle sorte que toutes les parties prenantes ne peuvent pas participer. La mise en œuvre des projets et programmes est impactée par le manque de discussion entre toutes les parties prenantes au projet ou programme. Il faudrait que toutes les sensibilités soient représentées; que ce soit les syndicats, les professionnels et ouvriers ou les groupements de producteurs afin que les décisions qui sortiront de cette instance soient consensuelles. Un projet ou programme de développement ne peut pas avoir des résultats probants sans l'implication de la communauté d'accueil. Nous avons abouti aux mêmes observations que Proulx et Brière qui trouvent que pour le succès des projets et programmes il faut une implication des parties prenantes d'une part et d'autre part, ils trouvaient que les obstacles au succès des projets tenaient : « à la difficulté d'impliquer les parties prenantes dans tout le cycle de vie du projet, le mauvais fonctionnement des structures de gouvernance des projets et l'appropriation difficile des projets conçus dans une logique de gestion axée sur les résultats et selon des modèles propres au bailleur de fonds » (2013).

Mamadou Oury Diallo pense qu'« une viabilité plus accrue des projets et programmes due à leur appropriation par les bénéficiaires. Une fois impliquée, la population bénéficiaire se préoccupera beaucoup plus de la permanence des infrastructures construites et de leur maintenance. Par conséquent, la qualité des infrastructures et de la performance en termes de services offerts serait supérieure à celle des biens fournis par l'État. Les parties prenantes en particulier les bénéficiaires ont une « grande maîtrise du terrain qui permettrait aux projets et programmes de s'exécuter sans grande difficulté. Par exemple, les populations locales disposent d'une plus grande capacité à cibler les foyers les plus pauvres et les catégories les plus défavorisées. C'est donc un atout en termes d'informations qui permettrait d'améliorer l'impact des projets de développement en termes de d'amélioration du bien-être » (2017).

Ika Lavagon, Amadou Diallo et Denis Thuillier dans leur article intitulée « Critical success factors for World Bank Project : An empirical investigation » (2012) mettent l'accent sur la qualité de la représentativité qui peut être une des causes de l'échec des projets. Ils rapportent que la Société Financière Internationale a constaté que plus de la moitié de ses projets et programmes de développement avaient une mauvaise performance. Le constat établi par le Groupe d'évaluation indépendante (IEG) est que 39% des projets et programmes échouaient dans la réalisation de leurs objectifs. Les causes de ces échecs sont qualifiées de « gestionnaires » et « d'organisation » (Kwak, 2002): conception de projet imparfaite, gestion médiocre des parties prenantes, retards entre l'identification du projet et son démarrage, retards dans la mise en œuvre du projet, dépassements de coûts, défaillance de la coordination, etc. (p. 105).

Le nombre d'activités sous financées a une influence négative sur la performance des projets et programmes. Phénomène qui n'a pas encore été soulevé par les chercheurs mais qui dénote d'un problème de planification ou de conception. Parmi les facteurs de succès identifiés par Amaka Ogwueleka figure « la conception » (The critical success factors influencing project performance in Nigeria ; 2011). L'agence canadienne de développement internationale (ACDI) distingue quatre facteurs clés de succès dont « la qualité ou la justesse de la conception (adéquation du projet avec le contexte local, une bonne analyse des risques, exploration de nouvelles avenues et idées originales pour atteindre les résultats». (ACDI, 1999b, p.8).

Au Burkina Faso, les principaux acteurs ou gestionnaires des projets et programmes de développement disent avoir des problèmes de planification de leurs activités. Cela a des conséquences sur l'objectif, les coûts et même la durée. De ce fait, certains responsables de projets estiment que la durée de leur projet pourrait être prorogée de un à trois mois. D'autres pensent que cette durée peut être prorogée de plus d'un an.

4.2.2. Impact de l'environnement externe sur la performance des projets et programmes de développement

L'environnement externe est constitué de tous les facteurs externes que sont la qualité des travaux livrés; le délai de livraison des travaux par les entreprises, le délai de décaissement, le délai de traitement des dossiers de passation des marchés et l'insécurité.

Dans nos estimations, nous avons trouvé que la qualité des travaux livrés a une influence positive sur la performance des projets et programmes. Nous avons abouti aux mêmes conclusions que des auteurs comme Svetlana Cicmil et Damian Hodgson (2006) ou « Standish Group » (2015), Remi Huppert (1981) qui rappellent l'importance de respecter la qualité aussi bien que d'autres facteurs dans le triangle d'or. Remi Huppert souligne l'importance accordée par la Banque Mondiale dans le respect de la qualité des infrastructures « la Banque mondiale accorde une préférence de 15 % aux producteurs nationaux et une préférence supérieure à 5%

pour les marchés de construction, toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire sous réserve que la prestation s'effectuera dans des délais et selon des normes de qualités et d'efficacités comparables aux normes internationales » (p. 619).

Nous remarquons que plus de la moitié des projets et programmes de développement en exécution au Burkina Faso ont des difficultés avec les entreprises prestataires de service. Ces difficultés sont la plupart du temps liées à la qualité des infrastructures produites. Les entreprises ne sont pas le plus souvent performantes car elles manquent parfois de compétence ou présentent des défaillances techniques quant à l'exécution des travaux demandés.

Ainsi, selon les « travaux du Groupe de Réflexion sur le Management de Projet (GREMAP) » (1996) : « la performance en matière de projet est devenue une condition nécessaire pour mettre en œuvre ces nouvelles stratégies : sans management de projet efficace, les nouveaux produits ne sortent pas au rythme voulu, les défauts de qualité risquent de ruiner la réputation des marques, les coûts de développement explosent par le nombre et la complexité des projets... » (L'ingénierie concourante dans le Bâtiment, p.8).

La performance d'un projet/programme pourrait être mesurée par la qualité des extrants produits. Dans sa thèse de doctorat, Francique Pochette (2015) rapporte que Toor et Ogunlana(2010), Hassen et al. (2011) trouvent que le triangle de fer à savoir les contraintes de temps, coûts, performance sont insuffisantes pour parler de succès des projets. C'est pourquoi, ils ont suggéré de prendre également en compte tous les indicateurs pouvant contribuer au succès d'un projet à savoir la sécurité, l'efficacité, la qualité des extrants la satisfaction des attentes des parties prenantes et la minimisation de tension et conflits (facteurs critiques des projets d'aide au développement en Haïti, 2015)

Le délai de livraison des travaux par les entreprises a une influence négative sur la performance des projets et programmes. Nous aboutissons aux mêmes conclusions que Svetlana Cicmil Damian Hodgson (2006) et le « Standish Group » (2015) qui ont trouvé que la réussite des projets et programmes doivent se faire dans le délai et dans le budget avec un résultat satisfaisant.

En effet, plusieurs responsables des projets et programmes de développement en exécution au Burkina affirment avoir eu des difficultés avec les délais de livraison des travaux par les entreprises prestataires de service. Ces difficultés sont liées au délai d'exécution des travaux. Ainsi, par exemple 58% des projets et programmes ont réceptionnés les travaux exécutés par les entreprises en hors délais. Le retard accusée dans la livraison des travaux par les entreprises peut aller de trois (03) à six (06) mois et souvent peut dépasser neuf (09) mois.

Le délai de décaissement a une influence négative sur la performance des projets et programmes de développement. Proulx et Brière (2014) et certains organismes tels la Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) ont abouti aux mêmes résultats démontrant d'une part que les procédures de décaissement étaient lourdes du côté des bailleurs et d'autre part qu'il fallait accorder de l'attention aux conditions qui prévalent lors de l'exécution du projet.

En effet, les partenaires techniques et financiers n'appliquent pas la même procédure de décaissement malgré la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide adoptée en 2005 et qui recommandait une harmonisation des procédures. Plus de la moitié des PPD ont des difficultés liées au décaissement et indique avoir reçu le premier décaissement en hors délai. Ainsi, les retards accusés peuvent aller de six à neuf mois. Ce qui joue négativement sur la performance des PPD.

Aussi, Lawrence G. Boakye et Li Liu dégagent quelques paradoxes à propos des projets et programmes et qui conduisent aux échecs. Parmi ces paradoxes figurent « Le piège de la «responsabilisation pour les résultats» qui se produit lorsque l'on met trop l'accent sur des procédures et des directives rigoureuses, ce qui se traduit par une «responsabilisation pour les résultats» au détriment de la «gestion des projets pour les résultats» (2007).

Pour Ika Lavagnon dans son ouvrage intitulé « Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? », trouve également que les institutions financières ont dès fois des motivations différentes, des procédures et politiques souvent contradictoires (2015).

Le délai de traitement des dossiers de passation des marchés publics a une influence négative sur la performance des projets et programmes. Ainsi selon Hupper Remi « dans la gestion des projets et programmes de développement exécutés dans les pays en voie de développement, la passation des marchés et les différents modes d'acquisition constituent des éléments clés. C'est pourquoi les problèmes de passation de marchés ainsi que des acquisitions peuvent affecter durement les projets et souvent empiéter sur le délai imparti à celui-ci » (P.619)

La Banque Mondiale trouvait que « les échecs observés ont tenu : à l'impossibilité de surmonter les faiblesses systémiques du secteur public, et notamment au manque de coordination des actions au niveau des organismes gouvernementaux et entre eux, à l'inadéquation des structures organisationnelles et à l'incapacité de la fonction publique d'attirer et de fidéliser un personnel de qualité »

Presque tous les projets et programmes de développement affirment avoir rencontré des difficultés dans le processus de passation des marchés publics, soit un taux de plus de 83%. Pour ce faire, ils évoquent tout un ensemble de situations. Il s'agit entre autres des objections à répétition des bailleurs sur les rapports des Commission d'Attribution des Marchés (CAM), des plaintes des soumissionnaires et des longues procédures.

Toutefois, la responsabilité en ce qui concerne le délai de passation des marchés publics est partagée car, la faible capacité matérielle, technique et financière de certaines entreprises et bureaux d'études occasionne également des retards relatifs aux études et aux aménagements hydro-agricoles. En outre, certains fournisseurs ne respectent pas les délais d'exécution des contrats et marchés.

Nous pouvons donc affirmer que l'hypothèse H1 est vérifiée.

L'insécurité a une influence négative sur la performance des projets et programmes de développement. L'insécurité constitue un phénomène nouveau dans la gestion des projets et programmes de développement et devrait être pris en compte de toute évidence depuis l'idée de projet. Elle n'est donc pas à proprement parler abordé par les auteurs. Toutefois, nous pouvons bien la loger dans le contexte global. Les projets de développement sont caractérisés par leur grande complexité, des compromis pour leur planification. A cette complexité s'ajoutent les différents contextes socio-économiques, politiques et des objectifs tout aussi complexes tels l'amélioration du niveau de vie de la population.

Mamadou Oury Diallo (2017) pense que l'échec des projets et programmes de développement international découle en grande partie de quatre raisons dont l'inefficacité du discours sur le développement au regard du contexte politique global ;

Selon le « Rapport approfondi PMI Pulse of the Profession : Gestion de la complexité » de « Project Management Institute, Inc. PMI.org/pulse » explique que la complexité d'exploitation des projets et programmes dans un environnement de plus en plus volatile et incertain constitue le défi principal » (2013).

Les travaux de recherche de Lavagnon A. Ika a et Jennifer Donnelly intitulés « Success conditions for international development capacity building projects » publiés dans le « International Journal of Project Management » (2017) révèlent toute la difficulté de dégager les facteurs de réussite pour tous les projets de développement. Ces projets sont beaucoup influencés par le contexte dans lequel, ils évoluent. C'est pourquoi selon eux, il est donc difficile d'expliquer pourquoi un projet donné réussit dans un contexte plutôt que dans un autre contexte.

L'insécurité grandissante au Burkina Faso depuis 2015 avec des attaques terroristes sur son territoire particulièrement au Sahel, au Nord et à l'Est a occasionné un millier de décès. Ces attaques impactent sur l'exécution des PPD. Ainsi les difficultés rencontrées par les projets et programmes de développement enquêtés sont l'arrêt des travaux d'aménagement dans ces régions, l'arrêt des constructions d'écoles au Sahel, au Nord et à l'Est, l'abandon de plusieurs infrastructures construites ou en cours dans les mêmes régions.

Nous avons vu plus haut que le délai de traitement des dossiers de passation entrave la bonne exécution des projets et programmes de développement, nous pouvons donc affirmer que l'hypothèse H1 est vérifiée.

De ce qui précède, on note que l'environnement interne et externe influent sur le succès des projets et programmes de développement, l'hypothèse H2 est alors vérifiée. Birley et Westhead (1995), Weinzimmer (1993), Lohmann (1998), et Brilman (1998) ont abouti à la même conclusion. Ces auteurs, dans leur recherche, ont trouvé que l'environnement interne et externe joue sur la performance des organisations.

V. CONCLUSION

Aux termes de notre étude, nous aboutissons à la remarque que la qualité des travaux livrés, le délai de livraison des travaux par les entreprises, le délai de décaissement, le délai de traitement des dossiers de passation des marchés publics, le niveau de la représentativité dans les comités de revue, le nombre d'activités sous financées et l'insécurité ont une influence sur la performance

des projets et programmes. Les hypothèses H1 (les longues procédures de passation des marchés publics entravent la bonne exécution des projets et programmes de développement) et H2 (l'environnement interne et externe influent sur le succès des projets et programmes de développement) sont vérifiées.

La mise en œuvre des projets et programmes de développement a un impact en termes d'amélioration de revenus, de création d'emplois, de création d'unités de production, d'autosuffisance alimentaire, d'accroissement de la production... De ce fait, les Projets/programmes contribuent à la lutte contre la pauvreté.

L'exécution des projets et programmes de développement (PPD) dans un contexte évolutifs est très complexe. Ce qui requiert que le personnel des PPD puisse avoir un niveau de qualification ou de compétence afin de les conduire vers le succès escompté. Dans nos contextes, l'accent est beaucoup mis sur les missions de supervision pour tenter d'améliorer la performance des PPD tout en ignorant que certains facteurs en amont pourraient empêcher leur performance. Toutefois, les projets et programmes demeurent des instruments opérationnels efficaces pour l'atteinte des objectifs de développement et constituent de ce fait les moyens privilégiés des partenaires.

Lorsque nous faisons une analyse des contributions des autres auteurs sur les facteurs de réussite ou d'échecs, nous remarquons qu'ils sont trop globalistes tels la conception, les outils de gestions, la coordination. Les auteurs ne précisent pas quels sont les aspects de la conception affectée, quels aspects de la gestion, il faut mettre un accent dessus.

Les conclusions de cette étude, qui s'appuient sur le contexte des PPD du Burkina Faso pourraient être généralisées et s'appliquer aux autres pays du Sud dans la mesure où l'échantillon aléatoire systématique est représentatif.

Cette recherche est une contribution à la problématique de la performance des projets et programmes de développement au travers de la détermination des facteurs bloquants. Elle est donc une contribution théorique et pratique ; un travail de référence.

Les résultats de cette recherche touchent directement les partenaires techniques et financiers ; l'Etat, les unités de gestion des projets et programmes

Sur le plan du management, cette contribution participe donc à l'amélioration des performances des PPD ainsi qu'à leur capacité d'adaptation. Le travail que nous avons réalisé pendant ces trois dernières années est aussi le résultat de la combinaison des attentes aussi bien des responsables des projets/programmes, des partenaires techniques et financiers ainsi que scientifiques du domaine dans l'optique de trouver un optimum opérationnel.

En termes de perspectives, les points suivants pourraient faire l'objet de recherches.

Dans un premier temps, en lien avec les délais de décaissement, il serait intéressant de chercher à comprendre pourquoi les partenaires techniques et financiers ne respectent pas les délais de délivrance des Avis non objections qui sont dans les conventions ; et provoquant du coup de possibles échecs des projets et programmes. Le constat aussi est que certains partenaires au développement retardent sans raison les décaissements au profit des PPD.

Dans un second temps, au niveau des marchés publics, il est important de voir comment alléger les procédures de ceux-ci en permettant leur déconcentration (régionalisation) ou en privilégiant le contrôle à posteriori.

Du reste, les échecs récurrents dans la gestion des projets et programmes au Burkina Faso et de manière plus large dans les pays du Sud doivent interpeller plus d'un, et conduire à revisiter les politiques de développement. Ce faisant pour une bonne mise en œuvre, couronnée de succès des projets et programmes, nous proposons ces quelques recommandations de politiques de développement:

- a) prendre en compte la donne sécuritaire non pas comme un risque mais plutôt comme une contrainte. Ceci implique les méthodes d'adaptation, l'utilisation du génie militaire dans l'exécution de certaines activités, l'utilisation de l'escorte militaire pour des activités dans les zones dangereuses. De nouvelles méthodes de travail pourraient être développées tel le suivi des activités à distance et la mise en contribution des acteurs vivants dans ces zones à risque.
- b) revoir le rôle et la place des marchés publics qui, loin d'être un instrument de développement s'apparente à un obstacle au développement ;
- c) mettre un accent sur la lutte contre la corruption qui est à l'origine des infrastructures de mauvaises qualités ;

- d) relire la réglementation générale des PPD en vue de tenir compte de la qualité de la représentativité dans les comités de revue. La qualité de la représentativité doit faire intervenir toutes les parties prenantes ; de même que les suivi-évaluateurs qui ont de la peine à participer aux comités puisque n'étant pas invités sous prétexte que le nombre étant limité à vingt (20).

REFERENCES

- [1] ALIAS, Z., ZAWAWI, E., YUSOF, K., ARIS, N. (2014) Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A conceptual framework, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 153 (2014) 61 – 69.
- [2] AMAKA, O. (2011) The critical success factors influencing project performance in Nigeria, *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 6(5): 343-349, 2011; ISSN 1750-9653.
- [3] BEAURIVAGE, D. (2015) Développement et validation du Questionnaire de connaissances sur l'asthme destiné aux patients adultes (QCA-PA), *Mémoire, Université Laval du Québec*.
- [4] BOAKYE, L. ET LIU, L. (2017) Doing Good by Doing Bad: Reasons Underlying the Failure of International Development Projects (IDPs) *Conference paper*.
- [5] BRILMAN, J. (1998) Les meilleures pratiques de management: au cœur de la Performance, Paris: éditions Organisation.
- [6] Burkina Faso. (2016) Plan National de Développement Economique et Social 2016-2020.
- [7] CICMIL, S. ET HODGSON, D. (2006) New possibilities for project management theory: a critical engagement, *Project Management Journal* 37(3):111-122.
- [8] DIALLO, M (2017) Le développement international: du contexte vers les mécanismes institutionnels et politiques de la gestion des projets, Home page, <http://www.guinee-plurielle.com/2017/01/zp-le-developpement-international-du-contexte-vers-les-mecanismes-institutionnels-et-politiques-de-la-gestion-des-projets.html> et a été consulté le 23 Aout 2019.
- [9] FOUCART, T. (2006) Colinéarité et régression linéaire, *Mathematics and Social Sciences* (44e année, n° 173, 2006 [10](1)).
- [11] HUPPERT, R. (1981) La gestion des projets publics dans les pays en voie de développement", *Tiers Monde*, volume 87, pp. 613-627.
- [12] INFOQ. (2015) Analyse du Rapport Chaos, Echange avec le Standish Group, 2015.
- [13] JANSSEN, F. (2002) Les déterminants de la croissance des P.M.E.: analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin – Lyon 3.
- [14] KOUDOUGOU, L (2014) Les déterminants de la performance des projets et programmes de développement au Burkina Faso, Home page, https://www.academia.edu/17198469/Les_d%C3%A9terminants_de_la_performance_des_projets_et_programmes_de_d%C3%A9veloppement_au_Burkina_Faso.
- [15] LAVAGNON, I. (2005) Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets?, *Management Prospective Ed*, 2007/2 n° 12, pp 165 à 182.
- [16] LAVAGNON, I. DIALLO, A ET THUILLIER, D. (2012) Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation, *International Journal of Project Management* 30 (2012) 105–116.
- [17] LAVAGNON, I. JENNIFER D. (2017) Success conditions for international development capacity building projects, *International Journal of Project Management* 35 (2017) 44 – 63.
- [18] LOHMANN, D. (1998) Strategies of high growth firms in adverse public policy and economic environments, Babson Entrepreneurship Research Conference, Gand.
- [19] MCDUGALL, P. ET MOVIATT, B. (1994) Toward a theory of international new ventures, *Journal of international business studies*, first quarter.

- [20] METHODOLOGIES DE GESTION DE PROJETS (ND) Waterfall ou Agile, Home page, https://www.google.com/search?sxsrf=ACYBGNSj16m9Oh26Ir60r7Q_1yVTaIm-ow:1580287855457&q=triangle+de+fer&tbm=isch&source=univ&client=firefox-b-d&sa=X&ved=2ahUKEwjHw5GCt6jnAhXCPOwKHcFmBIAQsAR6BAgKEAE&biw=1366&bih=592#imgsrc=RGXLowftaorjoM. Consulté le 29/01/2020.
- [21] MINISTÈRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES. (2014) Guide d'évaluation des performances des projets et programmes de développement, *Ouagadougou, Burkina Faso*.
- [22] MINISTÈRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DU DÉVELOPPEMENT. (2018) Décret N°2018-0098/PRES/PM/MINEFID portant réglementation générale des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso, *adopté en Conseil des Ministres, Ouagadougou, Burkina Faso*.
- [23] MINISTÈRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DU DÉVELOPPEMENT. (2018) Répertoire des projets et programmes de développement, *Ouagadougou, Burkina Faso*.
- [24] MINISTÈRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DU DÉVELOPPEMENT. (2019) Guide de maturation et d'évaluation ex-anté des projets et programmes au Burkina Faso, *adopté en Conseil des Ministres, Ouagadougou, Burkina Faso*.
- [25] OLAV, T. KJELL, A. ET WUBISHET, M. (2005) Critical success factors for project performance: a study from front-end assessments of large public projects in norway, *Norwegian University of Science and Technology, NTNU*.
- [26] POCHETTE, F. (2015) Facteurs critiques des projets d'aide au développement en Haïti, *Thèse de doctorat, Université de Québec à Rimouski*, page 139.
- [27] PRÉCIS. (1999) Afrique subsaharienne: Enseignements tirés de quatre secteurs, *Département de l'Evaluation des Opérations*, printemps 1999, numéro 182.
- [28] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017) A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), Sixth edition, Series: *PMBOK guide*.
- [29] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2013) Rapport approfondi PMI Pulse of the Profession: Gestion de la complexité, 2013.
- [30] RÉGIS, M. (1984) Planification ou marché du développement?, Des projets à l'approche nationale des programmes, *Tiers-Monde*, tome 35, n°140, pp. 851-873.
- [31] SHAIPI, G. (2017) Barriers to the growth of small businesses in Kosovo, *Doctoral dissertation, University St.*
- [32] Kliment Ohridski-Bitola (Republic of Macedonia).
- [33] TREMBLAY, R ET PERRIER, Y. (2006) Savoir plus: outils et méthodes de travail intellectuel, 2e éd. Montréal: *les Éditions de la Chenelière*.
- [34] WEINZIMMER, L. (1993) Organizational growth of U.S corporations: environmental, organizational and managerial determinants, *Thèse de doctorat, University of Wisconsin*.