



LA BANQUE MONDIALE
BIRD • IDA | GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

CHANGER D'ÉCHELLE : PASSER DES PROJETS À DES PROGRAMMES NATIONAUX POUR RÉALISER LE PLEIN POTENTIEL DE LA PROTECTION SOCIALE ADAPTATIVE

Par Julian Koschorke, Geoffrey Baeumlin et Claudia Santamaria¹



**PROGRAMME DE
PROTECTION SOCIALE
ADAPTATIVE AU SAHEL**

Série de notes politiques du PPSAS
NOTE POLITIQUE 16 | MARS 2026



1 MESSAGES CLÉS

La protection sociale adaptative (PSA) constitue une approche stratégique et éprouvée pour renforcer la résilience des populations pauvres et vulnérables au Sahel ainsi que de la société et de l'économie dans leur ensemble. En intégrant trois interventions complémentaires — des filets sociaux réguliers, des activités d'inclusion économique et un appui temporaire en réponse aux chocs — la PSA est particulièrement bien adaptée pour répondre aux défis complexes auxquels la région est confrontée. Des preuves rigoureuses démontrent les effets positifs importants des interventions de PSA sur l'augmentation de la consommation et de l'épargne des ménages, la promotion et la protection des investissements dans le capital humain, l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition, l'accroissement de la productivité, la diversification des moyens de subsistance et le renforcement de la cohésion sociale. Ces impacts s'étendent également à l'ensemble de la société et de l'économie.

Pour tirer pleinement parti du potentiel de la PSA et en maximiser les impacts au Sahel, il est essentiel de mettre les interventions à l'échelle, en élargissant leur couverture et en assurant leur pérennité. L'expansion des filets sociaux réguliers est particulièrement déterminante, car ils fournissent un appui prévisible indispensable pour renforcer la résilience de manière efficace et peuvent servir d'ossature aux expansions temporaires et à d'autres interventions. Cela requiert un véritable changement de paradigme : les interventions de PSA doivent passer d'une série de petits projets parallèles et limités dans le temps (approche fondée sur les projets) à une mise en œuvre à travers un *programme national phare de filets sociaux*, stratégique, cohérent et placé sous la conduite du gouvernement (approche programmatique).

- **Durée, couverture et échelle :** Une approche programmatique se caractérise par des interventions à plus long terme, souvent

sans date de fin, guidées par un objectif d'expansion ambitieux qui n'est pas limité par les ressources immédiatement disponibles, axées sur une vision d'ensemble, et en construisant les ressources et partenariats nécessaires en chemin. Les programmes phares nationaux visent une couverture géographique nationale — afin que les ménages pauvres ou vulnérables aient un accès égal, quel que soit le quartier, le village ou la région où ils se trouvent.

- **Paramètres et modalités :** Une approche programmatique aligne la conception nationale du programme phare avec les objectifs de développement à long terme et les priorités nationales. Elle cible une population large, en accord avec son ambition transformatrice et à grande échelle, et applique un ensemble unique de paramètres nationaux cohérents pour les bénéficiaires — activités, niveaux de prestations et composantes — informés par l'expérience antérieure et les meilleures pratiques.
- **Financement, arrangements institutionnels et aspects juridiques :** une approche programmatique combine financement gouvernemental et externe, engagé sur des périodes longues. Elle place la gouvernance de la mise en œuvre sous la direction gouvernementale, s'appuyant sur les structures institutionnelles existantes. Elle définit clairement les arrangements institutionnels et les ancre dans la législation primaire.

La transition vers une approche programmatique bénéficie de quatre éléments clés : le leadership gouvernemental, un engagement financier soutenu, des arrangements institutionnels clairs et l'adhésion des parties prenantes. Lorsque ces éléments sont en place et renforcés au fil du temps, ils permettent aux interventions de PSA et aux systèmes de mise en œuvre sous-jacents de dépasser les projets fragmentés pour atteindre un soutien national cohérent, pérenne et impactant pour les ménages pauvres et vulnérables.

2

ÉTENDRE LA PROTECTION SOCIALE ADAPTATIVE AU SAHEL NÉCESSITE UN CHANGEMENT DE PARADIGME

Dans l'ensemble du Sahel, la fréquence et la gravité croissantes des chocs exacerbent des niveaux déjà élevés de pauvreté et de vulnérabilité. L'ampleur et la portée de ces crises exigent que la PSA intervienne à grande échelle. En soutenant les ménages aussi bien en temps normal qu'en période de crise, la PSA peut contribuer à répondre à de nombreux facteurs structurels de pauvreté et de vulnérabilité. Elle y parvient grâce à trois interventions complémentaires : des filets sociaux réguliers,

des activités d'inclusion économique, et un appui temporaire en réponse aux chocs. Ces interventions s'appuient sur des systèmes de mise en œuvre tels que les registres sociaux, les systèmes d'information, les mécanismes de gestion des plaintes et les systèmes d'alerte précoce.

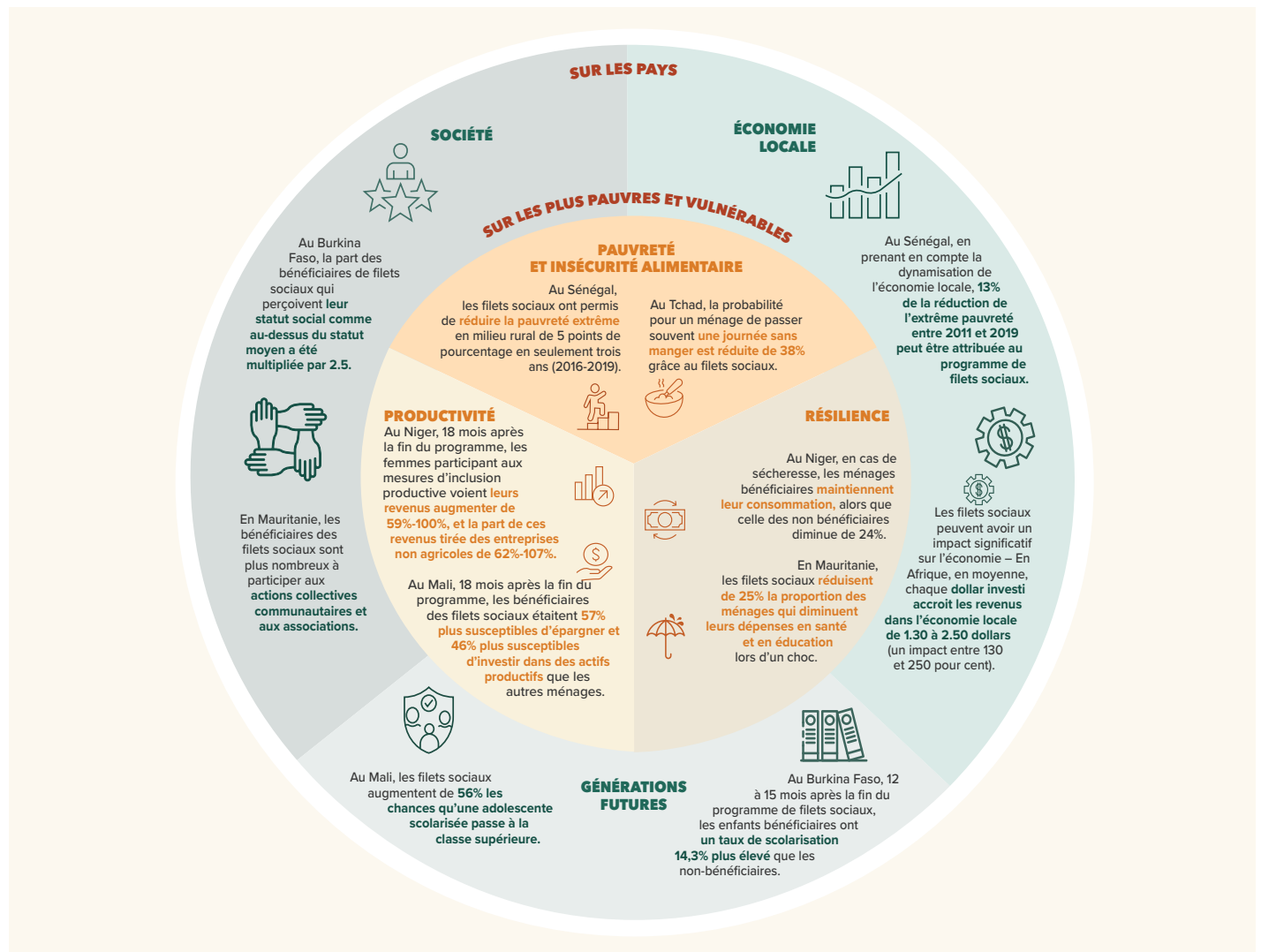
La PSA a démontré des impacts significatifs et soutenus au Sahel. Au delà de leur rôle dans la réponse aux chocs, les interventions

régulières de PSA ont contribué à des améliorations tangibles du bien être, de la résilience et des opportunités économiques pour les ménages pauvres et vulnérables. La PSA peut aider à renforcer la résilience des ménages, à protéger et développer le capital humain, et à permettre aux personnes de franchir le premier échelon de l'échelle des opportunités, ouvrant ainsi la voie à de meilleurs emplois et à une plus grande autonomie économique.

S'appuyant sur des évaluations d'impact rigoureuses dans la région, la Figure 1 illustre des résultats positifs dans diverses dimensions importantes, tant pour les bénéficiaires directs que pour la société dans son ensemble (d'autres données au niveau national sont disponibles ici pour [le Burkina Faso](#), [le Mali](#), [le Niger](#), [le Sénégal](#), et [le Tchad](#)). Pour les plus pauvres et les plus vulnérables, la PSA a conduit à une réduction de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire, à une consommation et à une épargne accrues, ainsi qu'à un

renforcement [des capacités de résilience face au changement climatique](#). La PSA contribue également aux investissements dans les générations futures grâce à l'amélioration des résultats en matière de capital humain, notamment dans l'éducation ou la santé. Il est important de noter qu'un grand nombre de preuves pointent vers des gains de productivité. En effet, les bénéficiaires ont connu une amélioration de leurs moyens de subsistance, une augmentation des actifs productifs et ont accédé à de meilleurs emplois. Au niveau sociétal plus large, la PSA peut générer un impact positif sur les économies et communautés locales, notamment un renforcement de la cohésion sociale et une augmentation de l'activité économique locale. Ensemble, ces impacts soulignent le rôle des investissements réguliers dans la PSA non seulement comme filets sociaux, mais aussi comme fondations d'une croissance inclusive et d'un développement à long terme dans le Sahel.

FIGURE 1. Impacts de la protection sociale adaptative au Sahel sur les bénéficiaires et les sociétés



Pour maximiser les impacts de la protection sociale au Sahel, les interventions de PSA et les systèmes qui les soutiennent doivent fonctionner à plus grande échelle, avec une couverture élargie et une pérennité assurée. L'expansion des filets sociaux nationaux réguliers est particulièrement essentielle, car ils fournissent l'appui prévisible nécessaire pour renforcer efficacement la résilience et peuvent servir de plateforme aux expansions temporaires et à d'autres interventions. Lorsque ces dispositifs sont déployés à grande échelle et soutiennent durablement les ménages les plus pauvres et les plus vulnérables, ils peuvent réduire significativement la pauvreté, renforcer la résilience, accroître la productivité et stimuler les économies locales.

Cela exige un changement de paradigme : passer de petits projets limités dans le temps à un programme national phare de filets sociaux, stratégique et placé sous la conduite du gouvernement. Cette note présente les principales différences entre les approches fondées sur les projets et les approches programmatiques, et explique comment ces dernières renforcent l'efficacité des systèmes de mise en œuvre de la PSA. Elle examine également certains des éléments clés nécessaires pour permettre aux pays d'engager la transition vers un programme national phare dirigé par le gouvernement ainsi que vers les systèmes qui le soutiennent.

3 LA PROTECTION SOCIALE ADAPTATIVE AU SAHEL EST ACTUELLEMENT SOUVENT CARACTÉRISÉE PAR DE NOMBREUX PROJETS DE PETITE ENVERGURE

Au Sahel et au-delà, de nombreux pays mettent en œuvre une série d'interventions de filets sociaux au champ d'action relativement limité, qui coexistent les unes à côté des autres. Aux fins de cette note, ces interventions seront désignées comme des « projets », tout en reconnaissant que d'autres définitions de ce terme peuvent exister. Les projets présentent généralement un certain nombre de caractéristiques communes en matière de portée, de conception et d'arrangements institutionnels :

1. DURÉE, ÉCHELLE ET COUVERTURE

- *La durée* des projets a tendance à être limitée, c'est à dire qu'ils sont généralement assortis d'un horizon temporel défini.
- *L'échelle* des projets, reflétée par exemple dans le nombre de bénéficiaires, est généralement limitée par rapport aux besoins.
- *La couverture* géographique des projets (quel que soit le nombre de bénéficiaires) tend à être limitée.

2. OBJECTIFS, ÉLIGIBILITÉ ET PARAMÈTRES DE CONCEPTION

- *Les objectifs* des projets sont généralement définis de manière étroite.
- *Les populations cibles* peuvent également être assez spécifiques (par exemple, des ménages pauvres avec des enfants de moins de cinq ans dans une région spécifique du pays), répondant aux objectifs étroits du projet.
- *Les paramètres de conception*, tels que les niveaux de bénéfices, la fréquence des bénéfices et la modalité

d'intervention, tendent à être spécifiques à chaque projet, c'est-à-dire souvent définis spécifiquement pour le projet, avec une prise en compte limitée des paramètres de conception d'interventions similaires dans le pays ou la zone géographique.

3. FINANCEMENT, ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET ASPECTS JURIDIQUES

- Un financement important pour les projets de filet sociaux dans le Sahel provient généralement de sources externes.
- *La mise en œuvre* des projets relève souvent soit des entités gouvernementales créées pour cette finalité limitée, soit des parties prenantes non gouvernementales (par exemple, ONG ou agences des Nations Unies) mandatées pour cette tâche spécifique.
- *Les aspects juridiques et institutionnels*, lorsqu'ils sont spécifiés, sont souvent définis dans la législation subordonnée (c'est-à-dire les documents juridiques approuvés par le pouvoir exécutif, plutôt que les lois approuvées par le pouvoir législatif), et/ou dans des accords de financement avec les partenaires.



4 L'APPROCHE PAR PROJET ATTEINT UN PLAFOND D'IMPACT

Bien que l'approche fondée sur les projets ait joué un rôle déterminant en démontrant des résultats et en accumulant de l'expérience, elle atteint aujourd'hui un plafond en termes d'impact. Les projets de filets sociaux, y compris ceux déployés au Sahel, ont montré des effets significatifs (comme indiqué dans la Figure 1 ci-dessus). Cependant, la multiplicité de petits projets peut également empêcher les pays sahéliens de tirer pleinement parti des bénéfices d'une approche programmatique de la PSA pleinement développée. Trois principales limitations freinent la réalisation du plein potentiel de la PSA au Sahel : des limites de conception entraînant des incohérences, des inefficiences opérationnelles, et une vision stratégique limitée.

Premièrement, les différences de conception entre les projets peuvent générer des iniquités et miner la crédibilité des interventions de PSA. Une coordination limitée lors de la conception et de la mise en œuvre des projets de filets sociaux peut conduire à ce que différents types d'appui soient fournis à des groupes cibles pourtant similaires. Par exemple, en 2022, 18 montants différents de transferts monétaires ont été versés à des ménages en insécurité alimentaire au Burkina Faso selon les projets : dans une seule région, 12 montants distincts ont été appliqués.¹¹ Lorsque les paramètres sont définis séparément pour chaque projet par les acteurs de mise en œuvre et les bailleurs, ils diffèrent généralement en fonction des mandats propres à chaque intervention et s'alignent donc rarement sur une approche cohérente fondée sur les priorités nationales. De même, des approches de ciblage différentes ou une couverture limitée peuvent conduire à l'exclusion de certains ménages ou individus de tout appui, tout en permettant parfois à d'autres ménages de bénéficier de plus d'un projet. L'exclusion des ménages pauvres et vulnérables, tout comme leur inclusion multiple — parfois appelée

« doublons » — peut réduire l'efficacité globale, créer de la confusion parmi les bénéficiaires, susciter des tensions sociales et affaiblir la crédibilité des interventions. Enfin, une couverture géographique partielle — souvent dictée par des contraintes de ressources — peut ne pas refléter les priorités nationales et entraîner des iniquités territoriales.

Deuxièmement, une approche fondée sur les projets limite les économies d'échelle et les opportunités d'apprentissage. Chaque projet de filets sociaux tend à mettre en place des systèmes opérationnels et fiduciaires similaires, ce qui duplique les efforts. Pour des projets mis en œuvre à échelle limitée, le coût de mise en œuvre par bénéficiaire, qu'il s'agisse d'un appui régulier ou temporaire aux ménages pauvres et vulnérables, peut être très élevé, réduisant ainsi l'efficacité globale. La fragmentation a également des effets sur la production de connaissances : la coexistence de multiples approches de suivi et d'évaluation peut limiter la capacité à apprécier la couverture globale et à mesurer les impacts agrégés des interventions de filets sociaux à l'échelle nationale. En outre, les projets limités dans le temps se prêtent moins à un apprentissage systématique — et donc à l'adaptation et à l'amélioration — qui nécessitent généralement un horizon temporel dépassant la durée restreinte de projets individuels.

En plus de ces trois principales limitations, une approche fondée sur les projets conduit généralement à une couverture limitée dans le pays sur la durée (même si la couverture peut être temporairement élevée dans une région donnée). Ainsi, bien que les interventions de protection sociale mises en œuvre à travers des projets aient généré des impacts importants, cette approche impose un « plafond d'impact » qui empêche les pays de tirer pleinement parti du potentiel de la PSA à grande échelle.

5 LES PROGRAMMES NATIONAUX DIRIGÉS PAR LE GOUVERNEMENT SONT LA CLÉ POUR ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ, LES IMPACTS ET L'APPROPRIATION

Passer à une approche programmatique est essentiel pour réaliser pleinement le potentiel de la PSA et dépasser le « plafond d'impact » associé à l'approche fondée sur les projets. Une approche programmatique repose sur des systèmes dirigés par le gouvernement et s'articule généralement autour d'un programme national phare, permettant de répondre aux principales limitations

évoquées ci-dessus. Conscients de ce potentiel, certains pays du Sahel évoluent vers des programmes nationaux. La Mauritanie et le Sénégal sont les plus avancés dans cette transition, avec Tekavoul en Mauritanie et le Programme National de Bourses de Sécurité Familiale (PNBSF) au Sénégal (voir Encadré 1).



ENCADRÉ 1. La Mauritanie et le Sénégal ont déployé des programmes nationaux de filets sociaux à grande échelle

En Mauritanie, le programme national de filets sociaux, Tekavoul, couvre environ 130 000 ménages (soit près de 28 % de la population). Initialement largement financé par les bailleurs, il combine aujourd'hui différentes sources de financement, le gouvernement assurant plus de 80 % des ressources. Le programme a été institutionnalisé par décret présidentiel, ce qui contribue à sa pérennité. Sa mise en œuvre est assurée par Taazour (Délégation générale à la solidarité nationale et à la lutte contre l'exclusion), rattachée à la Présidence. La durée du programme est liée au plan pluriannuel de Taazour.

Au Sénégal, le programme national de filets sociaux (PNBSF) illustre pleinement l'approche programmatique. Début 2025, le programme couvrait environ 355 000 ménages, soit près de 18 % de la population du pays. Les transferts du PNBSF sont entièrement financés par le gouvernement. Le programme est formalisé par décret présidentiel, qui précise les critères d'éligibilité et la durée de l'appui pour les ménages bénéficiaires. La mise en œuvre est assurée par la Délégation générale à la Protection sociale et à la Solidarité nationale (DGPSN), ancrée au ministère de la Famille et de la Solidarité.

Un programme national phare de PSA est généralement conçu pour répondre aux limitations associées à l'approche fondée sur les projets, à travers les caractéristiques suivantes (selon les trois catégories présentées ci-dessus) :

1. DURÉE, ÉCHELLE ET COUVERTURE

- **Les programmes nationaux sont conçus pour le long terme, souvent avec des durées s'étendant sur plusieurs décennies ou sans date d'expiration définie a priori.**

Une longue durée de programme ne signifie pas que les ménages bénéficiaires reçoivent un appui indéfiniment. Les programmes établissent généralement des critères clairs pour la re-certification de l'éligibilité ou la sortie. La longévité du programme permet aux ménages d'y entrer ou d'en sortir selon l'évolution de leur situation. Une vision à long terme et des objectifs explicites créent prévisibilité et transparence pour les bénéficiaires comme pour les non-bénéficiaires, ainsi que pour les décideurs et les partenaires ou bailleurs potentiels. Des horizons temporels étendus facilitent également les processus politiquement sensibles — tels que la re-certification ou la sortie — en permettant une meilleure gestion des attentes. Enfin, une durée longue offre le temps nécessaire pour construire et maintenir les capacités de mise en œuvre, tout en favorisant l'apprentissage, l'adaptation et l'amélioration continue. En Mauritanie, par exemple, Tekavoul fonctionne à travers des plans pluriannuels renouvelables, permettant une planification de long terme dans un cadre national stable.

- **L'ampleur des programmes nationaux est déterminée par leur ambition et leurs objectifs, plutôt que par les financements disponibles à un moment donné.** Par exemple,

la taille (nombre total de bénéficiaires) de Tekavoul en Mauritanie et du PNBSF au Sénégal a été définie sur la base d'estimations du nombre de ménages pauvres et vulnérables dans chaque pays, conformément aux objectifs des programmes. À mesure que la situation des pays évolue, l'échelle du programme peut être ajustée au fil du temps (au-delà des entrées et sorties régulières des ménages évoqués ci-dessus). Lorsque les programmes sont conçus à l'échelle appropriée dès le départ, ils sont mieux placés pour produire des impacts proportionnés aux défis qu'ils cherchent à relever — en réponse aux ambitions fixées dans les politiques nationales. Un fonctionnement à grande échelle réduit également les coûts de mise en œuvre par bénéficiaire et génère des gains d'efficacité importants liés à la taille et à une mise en œuvre soutenue dans le temps.

- **Les programmes nationaux visent une couverture nationale, favorisant l'équité géographique.** Par exemple, Tekavoul en Mauritanie et le PNBSF au Sénégal ont été conçus pour atteindre les ménages éligibles dans tous les villages et quartiers du pays. Dans les deux cas, la couverture a été étendue progressivement, et chaque programme a atteint la couverture nationale en quelques années. Une couverture nationale permet de garantir un appui équitable — les ménages les plus pauvres et vulnérables reçoivent un soutien comparable, quel que soit leur lieu de résidence. L'équité géographique est également un facteur important pour maintenir un large soutien politique et social au programme



dans la durée. Lorsque nécessaire, des interventions temporaires (idéalement alignées sur le programme national phare de filets sociaux et placées sous son égide) peuvent compléter cette approche en ciblant, pour de courtes périodes, les zones les plus sévèrement touchées par les chocs.

2. OBJECTIFS, ÉLIGIBILITÉ ET PARAMÈTRES DE CONCEPTION

- **Les objectifs des programmes nationaux sont définis en cohérence avec les priorités nationales et les objectifs de développement à long terme.** En ancrant les objectifs du programme dans les stratégies nationales, ces programmes contribuent de manière cohérente à la trajectoire de développement du pays et assurent leur alignement avec d'autres programmes et politiques publiques essentiels.
- **L'éligibilité dans les programmes nationaux phares est conçue pour fonctionner à grande échelle, permettant une inclusion large tout en autorisant un appui ciblé.** Par exemple, un programme national phare de PSA aura une ambition transformative de réduction de la pauvreté ou de la vulnérabilité, visant à atteindre l'ensemble des ménages pauvres du pays. Des groupes cibles larges favorisent l'inclusion sociale et sont essentiels pour s'attaquer aux facteurs structurels de pauvreté et de vulnérabilité. Parallèlement, les programmes nationaux de filets sociaux peuvent servir de plateformes pour des interventions plus ciblées destinées à des groupes spécifiques. Dans une approche programmatique, les interventions peuvent inclure des composantes spécialisées ciblant des groupes démographiques, géographiques ou socio économiques plus restreints — par exemple, les ménages pauvres avec des enfants de moins de cinq ans dans une zone spécifique exposée à un risque particulier. Les programmes nationaux peuvent ainsi fonctionner à la fois comme instruments d'inclusion sociale large et comme plateformes pour l'offre ciblée d'interventions spécialisées.
- **Les programmes nationaux phares adoptent des paramètres de conception harmonisés, notamment les niveaux et la fréquence des prestations, la structure et le contenu des composantes, ainsi que les modalités de mise en œuvre.** Les paramètres sont cohérents dans le temps et sur l'ensemble du territoire, offrant une clarté aux bénéficiaires et aux acteurs de mise en œuvre, évitant la confusion et garantissant l'équité entre les bénéficiaires. Les paramètres

de conception sont généralement établis à travers un consensus national et reposent sur les bonnes pratiques nationales et internationales, ainsi que sur les enseignements tirés d'évaluations d'impact antérieures. Un large processus consultatif contribue à garantir que les expériences passées sont prises en compte et que les choix finaux reflètent une compréhension partagée, alignée avec le cadre politique du pays. En plus de paramètres harmonisés, l'approche programmatique implique également le développement de systèmes de mise en œuvre complets (tels que le registre social, les mécanismes de paiement, les agents de terrain, les systèmes d'information, entre autres). Ces systèmes peuvent être utilisés par le programme national de filets sociaux, ainsi que par d'autres interventions et services qui complètent et renforcent les efforts de protection sociale.

3. FINANCEMENT, ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET ASPECTS JURIDIQUES

- **Le financement des programmes nationaux de protection sociale combine généralement des ressources gouvernementales et des financements externes.** Une approche programmatique crée des opportunités de mobilisation de ressources tout au long de la durée du programme, positionnant efficacement les programmes nationaux comme plateformes de mobilisation financière. Les bailleurs sont encouragés à canaliser leur soutien à travers le programme national, contribuant ainsi à la vision nationale tout en bénéficiant de systèmes de mise en œuvre partagés, tels que les registres sociaux. Lorsque les bailleurs ne peuvent pas apporter leurs financements via les systèmes de mise en œuvre gouvernementaux — pour des raisons fiduciaires, par exemple — des modalités d'exécution parallèles ou déléguées peuvent être envisagées. Ces modalités sont d'autant plus efficaces qu'elles respectent le cadre du programme tel que défini par le gouvernement (y compris les paramètres, méthodologies et systèmes établis) et qu'elles sont étroitement coordonnées avec les autorités nationales, tout en rendant compte des résultats. L'exécution déléguée peut offrir de la flexibilité et permettre au programme d'atteindre l'échelle souhaitée, même dans des contextes où l'appui d'acteurs non gouvernementaux est nécessaire. Au fil du temps, à mesure que les systèmes se renforcent, que l'échelle augmente et que l'appropriation gouvernementale progresse, les programmes nationaux phares peuvent également réduire leur dépendance aux financements externes. Tekavoul en Mauritanie, par exemple,

est passé d'un financement largement assuré par les bailleurs à un financement majoritairement gouvernemental.

- **Bien que les dispositifs de gouvernance et de mise en œuvre varient selon les pays, les programmes nationaux sont généralement exécutés sous leadership gouvernemental.** Contrairement à de nombreuses interventions fondées sur les projets, les entités publiques sont en général responsables de la gestion quotidienne des programmes nationaux de protection sociale, indépendamment des sources de financement. Au Sahel, la Mauritanie et le Sénégal suivent cette approche, reflétant une tendance plus large dans de nombreuses régions vers une réduction du recours aux unités de mise en œuvre de projets temporaires ou aux partenaires externes. Si un appui externe peut être nécessaire à court terme, la mise en œuvre des programmes nationaux de filets sociaux par les gouvernements renforce les capacités nationales et réduit la dépendance aux

processus des bailleurs. Une appropriation claire par le gouvernement renforce également le contrat social entre l'État et la population et contribue à la cohésion sociale.

- **Les programmes nationaux et leurs arrangements institutionnels sont souvent ancrés dans une législation primaire, renforçant leur pérennité à long terme.** À mesure que les programmes se consolident et occupent une place centrale dans les agendas de développement des gouvernements, la législation primaire — tels que des textes de loi adoptés par le pouvoir législatif — est utilisée pour institutionnaliser les programmes, leurs structures de gouvernance et les instruments clés comme les registres sociaux. Cet ancrage juridique offre une prévisibilité aux gouvernements, aux bénéficiaires et aux partenaires externes ; il rend les investissements dans les systèmes plus rentables et, en fin de compte, renforce l'impact.

Ces trois caractéristiques des programmes nationaux permettent d'accroître leur ambition, leur échelle et leur efficacité. Elles maximisent leurs impacts sur la résilience des bénéficiaires et sur la société dans son ensemble, tout en offrant une base solide pour les interventions temporaires en réponse aux crises et pour la prestation de services complémentaires. La Figure 2 ci dessous illustre les principales différences et les gains d'efficacité d'une approche programmatique par rapport à une approche fondée sur les projets.

FIGURE 2. Différences clés entre approche projet et approche programmatique

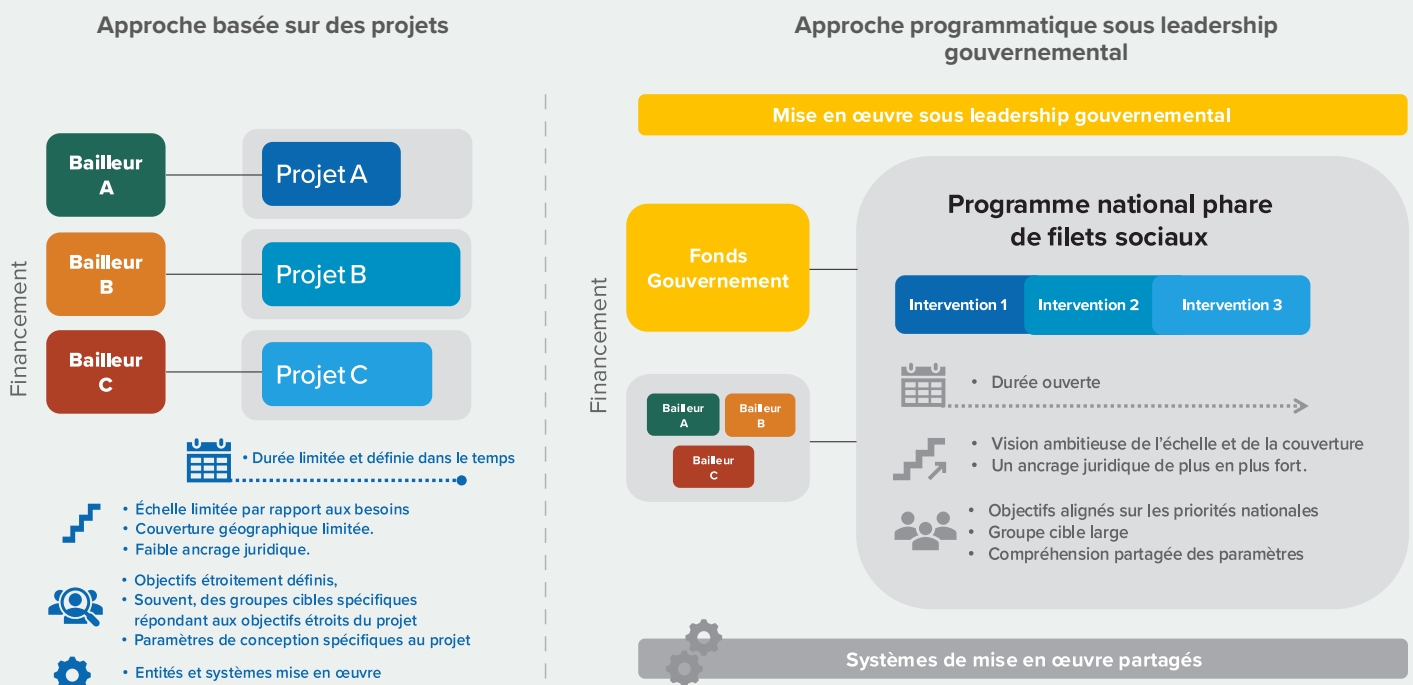


TABLEAU 1 . Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques des approches basées sur des projets et programmatiques.

	Approche basée sur des projets	Approche programmatique
<i>Durée, couverture et échelle</i>		
Durée	Limité et définie dans le temps	Durées plus longues que les projets, dépassant 10 ans ou étant indéterminées (même si le cycle des bénéficiaires est limité)
Échelle	Limitée par rapport aux besoins	Souvent une vision ambitieuse, non limitée par des ressources immédiatement disponibles
Couverture géographique	Limité	Ambition d'assurer une couverture géographique nationale
<i>Paramètres et modalités</i>		
Objectifs	Définition étroite	Aligné sur les objectifs de développement à long terme et les priorités nationales
Groupe cible	Souvent spécifique, répondant aux objectifs étroits du projet	Groupe cible large reflétant une ambition transformatrice tout en permettant des interventions spécifiques, créant une inclusion et une flexibilité larges
Paramètres de conception	Projet spécifique	Résultat d'un processus consultatif, s'appuyant sur des expériences antérieures et des bonnes pratiques
<i>Financement, arrangements institutionnels et aspects juridiques</i>		
Financement	Souvent limité et fourni de l'extérieur	Combiner des fonds publics et externes, permettant potentiellement une gestion déléguée
Mise en œuvre et gouvernance	Entités et systèmes distincts, souvent en dehors des structures gouvernementales existantes	Sous leadership gouvernemental, permettant la gestion du financement de toutes les sources
Aspects juridiques et institutionnels	Défini dans la législation secondaire ou tertiaire et/ou les accords de financement	Défini progressivement dans la législation primaire au fil du temps.

6

COMMENT PASSER D'UNE APPROCHE BASÉE SUR DES PROJETS À UNE APPROCHE PROGRAMMATIQUE

Les pays peuvent emprunter plusieurs voies dans leur transition vers une approche programmatique centrée sur un programme national phare de filets sociaux. Pour certains pays, le programme national de filets sociaux découle de projets réussis ayant démontré des impacts clairs. Dans ces cas, l'ambition, l'échelle et la durée du projet initial sont progressivement renforcées, tandis que les arrangements institutionnels et juridiques sont consolidés. Pour d'autres pays, le programme national de filets sociaux peut être conçu dès le départ, en s'appuyant sur les preuves d'impact, les enseignements tirés en matière de rapport coût efficacité, les analyses disponibles et l'expérience des parties prenantes.

Bien que les parcours puissent différer, tous nécessitent quatre éléments clés : leadership gouvernemental, engagement financier soutenu, arrangements institutionnels clairs et adhésion des parties prenantes :

1. Un leadership gouvernemental fort : Les gouvernements sont au cœur de leur programme national phare de filets sociaux, en raison de leur capacité unique à déployer l'appui à grande échelle de manière équitable et efficace. Ils dirigent le processus de conception afin de garantir l'alignement avec les priorités nationales. Ils dotent également le programme d'un cadre juridique

solide, grâce auquel son ambition transformatrice — pérennité, mise à l'échelle complète et couverture nationale — peut être définie de manière crédible. C'est dans le cadre de cette vision nationale que les gouvernements peuvent superviser la mise en œuvre, mobiliser les partenaires autour d'un cadre unique, coordonner les financements et harmoniser les paramètres ainsi que les systèmes de mise en œuvre. Les gouvernements du Sahel, en collaboration avec leurs partenaires, sont également bien placés pour identifier et tirer parti des bonnes pratiques au sein de leurs pays, ainsi que pour apprendre d'autres programmes nationaux de protection sociale réussis dans la région, afin d'éclairer les paramètres et les modalités de leurs propres interventions.

2. Engagement financier sur une période soutenue : Les programmes nationaux phares n'ont pas besoin de sécuriser dès le départ l'intégralité de leur financement à long terme. En revanche, des engagements crédibles et pluriannuels de la part des gouvernements (même modestes au début) et des partenaires sont essentiels. Ces engagements permettent au programme de démarrer, de démontrer ses résultats et de renforcer les capacités, ce qui, en retour, attire des ressources supplémentaires. Le programme national peut alors devenir la plateforme privilégiée de mobilisation des ressources, en offrant des paramètres harmonisés et des systèmes de mise en œuvre partagés qui améliorent l'efficacité et la redevabilité.

3. Arrangements institutionnels clairement définis : Les programmes nationaux de filets sociaux nécessitent une gouvernance solide : des mandats clairs, des rôles et responsabilités bien définis, des paramètres convenus (éligibilité, niveaux et fréquence des prestations, modalités), ainsi que des systèmes de mise en œuvre standardisés (registres sociaux pour comprendre les besoins de la population, mécanismes de

paiement pour assurer la fourniture rapide de l'appui, systèmes d'information de gestion pour soutenir l'amélioration continue, et mécanismes de gestion des plaintes pour répondre aux réclamations des bénéficiaires).

Un ancrage institutionnel fort — appuyé par une législation primaire, des réglementations, des procédures opérationnelles standard et des règles de décision — permet une mise en œuvre efficace à grande échelle. En ancrant solidement les programmes nationaux dans les institutions, on réduit le risque de fragmentation et de modifications ponctuelles en matière de conception, de ciblage ou d'horizon temporel ; on renforce le leadership gouvernemental et l'alignement avec les objectifs nationaux de développement ; et l'on accroît la confiance des partenaires quant à l'utilisation des ressources et à la distribution des prestations.

4. Adhésion des parties prenantes : L'adhésion de multiples parties prenantes est essentielle pour la création d'un programme national et son déploiement à grande échelle. Comme plusieurs acteurs sont appelés à contribuer au programme national — par le financement, la mise en œuvre, la sensibilisation ou les données — il est indispensable qu'ils soient convaincus de la valeur ajoutée de l'approche programmatique (son impact, son équité, sa pérennité et son efficacité). Les parties prenantes doivent également s'engager à s'aligner derrière ce cadre, plutôt que de créer des projets parallèles et de moindre envergure, ce qui reviendrait à une approche fondée sur les projets. De manière importante, l'adhésion ne se construit pas uniquement par la consultation, mais par la participation active des acteurs, la recherche du consensus garantissant une gouvernance partagée, la clarification des rôles dans l'effort national, la reconnaissance visible des contributions, ainsi que la responsabilité conjointe pour les résultats et l'échange de connaissances.

Réaliser pleinement le potentiel de la PSA pour renforcer la résilience des ménages les plus pauvres et vulnérables du Sahel nécessite un effort délibéré visant à transformer les interventions de filets sociaux en programmes nationaux phares mis à l'échelle. La manière la plus efficace, la plus impactante et la plus équitable d'y parvenir consiste à bâtir une large coalition autour de ces programmes nationaux. Passer d'une collection de petits projets limités dans le temps à un programme national phare stratégique, placé sous leadership gouvernemental, implique un changement fondamental dans la manière dont la protection sociale est organisée et mise en œuvre.

NOTES DE FIN

ⁱ Les auteurs remercient chaleureusement leurs collègues du SASPP, Aline Coudouel, Kalilou Sylla et Sarah Patella, pour leurs commentaires approfondis et leur relecture attentive tout au long de l'élaboration de cette note. Ils adressent également leurs remerciements particuliers à Corinna Kreidler pour ses retours précoces, généreux et réfléchis, qui ont contribué à orienter la direction initiale de cette note.

ⁱⁱ Martini, Massimo. 2024. *Planification et coordination de la réponse soudure au Burkina Faso: Analyse de la période 2021-2024*. PSA en bref, mars 2024. PPSAS / Banque mondiale.



© 2026 Banque internationale pour la reconstruction et le développement/la Banque mondiale
1818 H Street NW
Washington, DC 20433
Téléphone : 202-473-1000
Site web : www.worldbank.org

Cet ouvrage a été établi par les services de la Banque mondiale avec la contribution de collaborateurs extérieurs. Les constatations, interprétations et conclusions qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement les opinions de la Banque mondiale, de ses Administrateurs, ou des gouvernements qu'ils représentent.

La Banque mondiale ne garantit ni l'exactitude, ni l'exhaustivité, ni l'actualité des données citées dans cet ouvrage. Elle n'est pas responsable des erreurs, omissions, ou incohérences qui pourraient apparaître dans les informations qui y sont fournies, ni de l'utilisation ou du défaut d'utilisation des informations, méthodes, procédés ou conclusions présentées dans l'ouvrage. Les frontières, les couleurs, les dénominations et toute autre information figurant sur les cartes du présent document n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque et ne signifient nullement qu'elle reconnaît ou accepte ces frontières.

Rien de ce qui figure dans le présent ouvrage ne constitue, ni n'implique, ni ne peut être considéré comme une limitation des privilèges et immunités de la Banque mondiale, ou comme une renonciation à ces privilèges et immunités, qui sont expressément réservés.

RIGHTS AND PERMISSIONS

The material in this work is subject to copyright. Because The World Bank encourages dissemination of its knowledge, this work may be reproduced, in whole or in part, for noncommercial purposes as long as full attribution to this work is given.

Any queries on rights and licenses, including subsidiary rights, should be addressed to World Bank Publications, The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA; fax: 202-522-2625; e-mail: pubrights@worldbank.org.

REMERCIEMENTS

Le PPSAS est un fonds fiduciaire multi-bailleurs géré par la Banque mondiale. Il vise à renforcer les systèmes de protection sociale adaptative dans le Sahel (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad) afin d'améliorer la résilience des ménages et des communautés pauvres et vulnérables face aux impacts du changement climatique.

Le programme est appuyé par l'Allemagne, le Danemark, la France et le Royaume-Uni. Le PPSAS est hébergé dans le cadre du Programme-cadre pour les pays du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest (SAWAC), tous deux administrés par la Banque mondiale.

CONCEPTION DE NOTES: ANDRES DE LA ROCHE / ADELAROCHEDESIGNS.COM

PHOTO DE COUVERTURE: © Vincent Tremeau / World Bank



PROGRAMME DE
PROTECTION SOCIALE
ADAPTATIVE AU SAHEL

