

RUFSO Revue "Université sans Frontières pour une Société Ouverte"

ISSN : 2313-285x (en ligne)

Volume 35: numéro 1

Site Web de la revue: rufso.org

Thèse:

Langue : Français

Titre : Le défi dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes de développement dans un contexte d'extrémisme violent au Burkina Faso : cas de la région du sahel

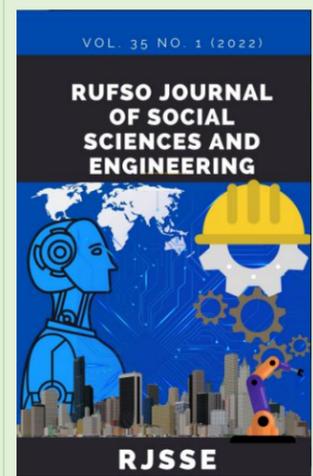
Auteur : KINDO Moumouni

Reçu : 06 novembre 2022

Accepté : 20 Janvier 2023

Publiée: Janvier 2023

Doi : [10.55272/rufso.rjsse](https://doi.org/10.55272/rufso.rjsse)



Le défi dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes de développement dans un contexte d'extrémisme violent au Burkina Faso : cas de la région du sahel

KINDO Moumouni

Résumé

Le Burkina Faso à l'instar des pays de la sous-région notamment ceux du sahel, est en proie à un phénomène dont il était naguère épargné : le terrorisme. Entre le 4 avril 2015 et le 5 février 2019, le pays a enregistré 201 attaques terroristes qui ont fait 558 morts et 272 blessés¹. Ces attaques ont occasionné la fermeture de plus de 900 écoles avec plus de 500 000 enfants privés d'enseignement et plus de 82 000 personnes déplacées selon les Nations Unies. Les projets et programmes de développement qui pour la plupart interviennent dans le domaine de la santé, de l'éducation, de l'agriculture et de l'élevage éprouvent des difficultés dans la poursuite de leurs activités sur le terrain. L'objectif de cette étude est d'analyser les défis qui se présentent aux responsables des projets et programmes pour une meilleure mise en œuvre et d'identifier les stratégies les plus efficaces que les décideurs et nouveaux responsables de projets et programmes pourront utiliser pour améliorer leur efficacité sur le terrain. Pour mieux cerner le lien entre l'extrémisme violent et les activités des projets et programmes de développement, nous avons mené une enquête auprès des populations locales de la région du Sahel et tenu des entretiens avec des personnes ressources. Il ressort de cette étude que ce phénomène endigue le développement des projets et programmes mais il y a de l'espoir quant à leur possibilité de continuer dans cette partie du Burkina. Toutefois, de nouvelles stratégies en matière de gestion doivent désormais être adoptées.

Abstract

Burkina Faso, like the countries of the Sub-region, particularly those of the Sahel, is plagued by a phenomenon for which it was once spared: terrorism. Between April 4, 2015 and February 5, 2019 the country recorded 201 terrorist attacks that left 558 dead and 272 wounded. These attacks caused the closure of more than 900 schools, with more than 500,000 children out of school and more than 82,000 displaced persons according to The United Nations. Development projects and programs, which major part are working in the domain of health, education, agriculture and livestock sectors, face difficulties in carrying out their activities in the field. The objective of this study is to analyze the challenges facing project and program managers for better implementation and identify the most effective strategies that policy makers and new project and program managers can use to improve the conduct of these projects and programs. To better understand the link between violent extremism and the activities of development projects and programs, we conducted a survey where local populations in the Sahel region are interviewed as well as resource persons in this part of the country. This study shows that this phenomenon prevents the development of projects and programs, but there is hope that they can continue working in this area of Burkina. However, new management strategies must now be adopted.

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR,
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ET DE L'INNOVATION**

====*==*==*==*

SECRETARIAT GENERAL

====*==*==*==*

**DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR**

====*==*==*==*

GROUPE BK



**INSTITUT INTERNATIONAL DE MANAGEMENT
OUAGADOUGOU - BURKINA FASO**



BURKINA FASO
Unité-Progrès-Justice

====*==*==*

Mémoire de Master professionnel
Option : Gestion des projets

**« LE DEFI DANS LA CONCEPTION ET LA MISE EN
ŒUVRE DES PROJETS ET PROGRAMMES DE
DEVELOPPEMENT DANS UN CONTEXTE
D'EXTREMISME VIOLENT AU BURKINA FASO :
CAS DE LA REGION DU SAHEL »**

Présenté et soutenu publiquement le 26 décembre 2019 par :
KINDO Moumouni

Mention : Très bien

Président du jury :
Dr KOUMA Daouda
Maitre-Assistant, Enseignant
à l'Université Ouaga 1,
Enseignant à l'Institut
International de Management

Directeur de Mémoire :
Dr. YERBANGA Antoine
Enseignant à l'Institut
International de
Management

Rapporteur :
Dr SARAMBE Paul
Economiste Planificateur,
Enseignant à l'Institut
International de
Management

Sous la co-direction de :
Monsieur Youssouf OUATTARA,
MPA Doctorant (PhD) Politiques Publiques,
Walden University, Enseignant à l'Institut
International de Management

Année Académique 2018-2019

www.groupe-bk.com

SOMMAIRE

SOMMAIRE	I
DEDICACE	III
REMERCIEMENTS	IV
ABSTRACT	VI
LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE	4
CHAPITRE II : CAUSES ET FACTEURS DE L'EXTREMISME VIOLENT AU SAHEL	18
CHAPITRE III : LES DEFIS DES PROJETS ET PROGRAMMES DANS	21
L'ELABORATION	22
III.1. L'IDENTIFICATION	22
.....	28
CHAPITRE IV : LE DEFI DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT DANS LA MISE EN ŒUVRE	28
CONCLUSION GENERALE	51
BIBLIOGRAPHIE	IX
III. Ouvrages.....	X
IV. Mémoires et thèses.....	X
V. Rapports.....	XI
ANNEXES	XII

AVERTISSEMENT

Les opinions émises dans ce mémoire n'engagent que son auteur et en aucune façon le Groupe BK-Université et ses Institutions.

DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

*A mon père et à ma mère, eux qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui,
qu'ils reçoivent toute mon affection.*

*A mon épouse Hadigueta ILBOUDO et à mes enfants Fadel, Rahma et Saïd,
qu'ils reçoivent toute mon affection.*

REMERCIEMENTS

Je formule tout d'abord ma reconnaissance à Dr YERBANGA Antoine, mon Directeur de mémoire, un homme très patient et disponible, qui m'a encadré tout au long de ce travail.

Je suis également reconnaissant à Monsieur Youssouf OUATTARA, le Co-directeur de mémoire, qui m'a encouragé et accompagné avec détermination au cours de l'élaboration du présent mémoire.

Mes remerciements vont à l'endroit de Monsieur Méwinesso TCHANADEMA, Directeur des études de l'Institut International de Ouagadougou (IIM-Ouaga) et à tous les membres de l'administration qui ont bien voulu me soutenir dans l'élaboration de ce document.

Enfin, mes remerciements s'adressent à mon grand frère Adama KINDO pour sa patience, à mon cousin Abdel Wahab KINDO depuis le Canada pour ses sages conseils, à Adama KABORE enseignant de français pour son accompagnement, à Madame Djénéba DRABO et tous mes collègues de la DRH du Ministère de l'eau et de l'assainissement pour leur franche collaboration et particulièrement à mes amis Saïdou OUEDRAOGO et Souleymane MAIGA pour leur soutien indéfectible.

RESUME

Le Burkina Faso à l'instar des pays de la sous-région notamment ceux du sahel, est en proie à un phénomène dont il était naguère épargné : le terrorisme. Entre le 4 avril 2015 et le 5 février 2019, le pays a enregistré 201 attaques terroristes qui ont fait 558 morts et 272 blessés¹. Ces attaques ont occasionné la fermeture de plus de 900 écoles avec plus de 500 000 enfants privés d'enseignement et plus de 82 000 personnes déplacées selon les Nations Unies. Les projets et programmes de développement qui pour la plupart interviennent dans le domaine de la santé, de l'éducation, de l'agriculture et de l'élevage éprouvent des difficultés dans la poursuite de leurs activités sur le terrain.

L'objectif de cette étude est d'analyser les défis qui se présentent aux responsables des projets et programmes pour une meilleure mise en œuvre et d'identifier les stratégies les plus efficaces que les décideurs et nouveaux responsables de projets et programmes pourront utiliser pour améliorer leur efficacité sur le terrain.

Pour mieux cerner le lien entre l'extrémisme violent et les activités des projets et programmes de développement, nous avons mené une enquête auprès des populations locales de la région du Sahel et tenu des entretiens avec des personnes ressources. Il ressort de cette étude que ce phénomène endigue le développement des projets et programmes mais il y a de l'espoir quant à leur possibilité de continuer dans cette partie du Burkina. Toutefois, de nouvelles stratégies en matière de gestion doivent désormais être adoptées.

¹ Sources : bilan officiel des Communiqués du MDNAC du Burkina Faso
-<http://www.defense.gov.bf>,

ABSTRACT

Burkina Faso, like the countries of the Sub-region, particularly those of the Sahel, is plagued by a phenomenon for which it was once spared: terrorism. Between April 4, 2015 and February 5, 2019 the country recorded 201 terrorist attacks that left 558 dead and 272 wounded. These attacks caused the closure of more than 900 schools, with more than 500,000 children out of school and more than 82,000 displaced persons according to The United Nations. Development projects and programs, which major part are working in the domain of health, education, agriculture and livestock sectors, face difficulties in carrying out their activities in the field. The objective of this study is to analyze the challenges facing project and program managers for better implementation and identify the most effective strategies that policy makers and new project and program managers can use to improve the conduct of these projects and programs. To better understand the link between violent extremism and the activities of development projects and programs, we conducted a survey where local populations in the Sahel region are interviewed as well as resource persons in this part of the country. This study shows that this phenomenon prevents the development of projects and programs, but there is hope that they can continue working in this area of Burkina. However, new management strategies must now be adopted.

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

ACDI	: Agence canadienne de développement international
A2N	: Association nodde nooto
BIP	: Banque intégrée de projets
CDD	: Contrat à durée déterminée
CDI	: Contrat à durée indéterminée
CISC	: Collectif contre l'impunité et la stigmatisation des communautés
CRUS	: Conseil régional des unions du Sahel
DGRE	: Direction générale des ressources en eau
DMI	: Développement média international
DREA	: Direction régionale de l'eau et de l'assainissement
DREP/DR	: Direction régionale de l'économie et de la planification
FDS	: Force de défense et de sécurité
INSD	: Institut National des statistiques et de la démographie
INSS	: Institut des sciences des sociétés
IOV	: Indicateurs objectivement vérifiables
JMF	: Journée mondiale de la femme
MEA	: Ministère de l'eau et de l'assainissement
MDNAC	: Ministère de la défense nationale et des anciens combattants
ODD	: Objectifs de développement durable
OJEMAO	: Organisation de la jeunesse musulmane en Afrique de l'Ouest
ONG	: Organisation non gouvernementale
ONU	: Organisation des nations unies
PIP	: Programme d'investissement public
PNDES	: Plan national de développement économique et social
PPP	: Partenariat public privé
PTF	: Partenaires techniques et financiers
S&E	: Suivi et évaluation
SPONG	: Secrétariat permanent des organisations non gouvernementales
SPP	: Schéma de planification du projet
TDH	: Terre des hommes
UNOCHA	: United nations office for the coordination of human affairs
USAID	: United states agency for international development

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1 : La carte de la région du Sahel 6

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Situation administrative de la région du Sahel..... 8

Tableau 2 : Grille 24

Tableau 3 : Exemple d'énoncé de besoins 26

Tableau 4 : Exemple de Cadre logique selon le modèle de l'ACDI 28

Tableau 5 : Processus de management des risques 30

Tableau 6 : Encadré 2 : questions répondant à un bon suivi-évaluation 34

Tableau 7 : Caractéristique du projet ayant une incidence d'ordre méthodologique 35

Tableau 8 : Caractéristiques du projet ayant une incidence sur la communication 36

Tableau 9 : Caractéristiques du projet ayant une incidence sur la qualité de l'information 37

Tableau 10 : Encadré 3 : définition des quatre (4) niveaux d'une hiérarchie d'objectifs 39

INTRODUCTION GENERALE

Le Burkina Faso est un pays situé au cœur de l’Afrique occidentale, sans débouché maritime et avec des ressources très limitées. Sa population croît au rythme annuel moyen de 3,1% et était estimée à 18,6 millions en 2016². Son économie est basée principalement sur l’agriculture qui constitue près du tiers du Produit Intérieur Brut (PIB). Après un ralentissement de son économie en 2015, l’activité économique a repris en 2016 avec une croissance³ qui a atteint 6,4% et cela grâce à une production agricole et une bonne performance dans le secteur minier.

Après des troubles socio-politiques en 2014 et 2015, le climat politique est redevenu relativement stable. Cependant, des attaques terroristes à répétition dont la première a été enregistrée dès janvier 2016, vont plonger le pays dans une situation d’insécurité sans précédent. Cette situation menace sérieusement l’activité économique à l’échelle nationale mais surtout en milieu rural où des attaques meurtrières sont fréquemment observées. Cette situation est encore plus préoccupante dans la région du sahel.

Bien qu’on ait noté une amélioration sensible ces dernières années, les indicateurs de santé maternelle et infantile sont toujours en deçà des taux fixés par les objectifs de développement durable (ODD) de l’ONU et le Plan national de développement économique et social (PNDES). Le Burkina Faso est classé 144^e sur 157 pays dans le nouvel indice de capital humain établi par la Banque Mondiale.

Le groupe de la Banque Mondiale qui s’est engagé à accompagner le Plan national de développement économique et social (PNDES) a adopté en juillet 2018 son cadre de partenariat avec le Burkina Faso pour la période 2018-2023. Le montant de ce plan s’élève à environ 26,3 milliards de dollars.

Le portefeuille actuel de la Banque Mondiale au Burkina Faso comprend une trentaine de projets dont sept (07) projets régionaux avec un engagement total de 2,3 milliards de dollars au 31 janvier 2019. Elle entend appuyer le PNDES au cours de la période 2018-2023.

La région du sahel qui est située à l’extrême Nord du Burkina Faso entre les latitudes Nord 13° et 15°10’ et les longitudes Ouest 2°05’ et Est 1°17° couvre une superficie de 36 737 km², soit environ 13% de la superficie du territoire national. Cette région fait frontière au Nord avec la

² Selon la Banque Mondiale

³ Selon le FMI

République du Mali, au Nord-Est avec la République du Niger, au sud avec les régions du Centre-nord et l'Est, à l'Ouest avec la région du Nord.

Du fait de la situation sécuritaire difficile, nous avons constaté la fermeture de plus de 900 écoles, avec plus de 500 000 enfants privés d'enseignement et plus de 82 000 personnes déplacées entre le 4 avril 2015 et le 5 février 2019 selon les Nations les Unies. La région du sahel est fortement touchée ; au 30 avril 2019, toutes les écoles de la province du Soum tous niveaux confondus sont fermées.

Cette situation est très préoccupante car elle a une forte répercussion sur l'économie nationale.

La coordination des associations professionnelles et syndicats de l'économie informelle pour une paix sociale au Burkina Faso a tenu, le samedi 14 septembre 2019 à Bobo-Dioulasso une assemblée générale de restitution du forum national de l'économie informelle. Selon cette coordination la situation sécuritaire est préoccupante et freine l'élan économique.

Elle démotive les investisseurs et risque de décourager les bailleurs de fonds qui soutiennent le Burkina Faso à travers des projets et programmes de développement.

Le porte-parole de cette coordination, Boureima Tondé, a déclaré : *« Il y a des gens qui ont beaucoup d'argent mais qui ont peur d'investir aujourd'hui. Certains ont également peur d'investir le peu qu'ils ont car ils ne savent pas ce que nous réserve demain. Les multiples attaques terroristes perpétrées çà et là rendent difficile le climat des affaires »*.

L'aide publique au développement (APD), dont le Burkina Faso est fortement dépendant, s'est concentrée en 2017 sur cinq (05) secteurs de planification qui ont absorbé environ 68,8 % de l'aide totale. Il s'agit des secteurs « Production agro-sylvo-pastorale » ; « Environnement, eau et assainissement » ; « Infrastructures de transport, de communication et d'habitat » ; « Santé » et « Gouvernance économique ». La plupart de ces secteurs ont un impact direct sur les conditions de vie des populations.

Selon les sources de financement il y a une prépondérance de l'aide reçue des partenaires multilatéraux. Les principaux donateurs de l'APD en 2017⁴ sont : la Banque mondiale avec un

⁴ Rapport 2017, DGCOOP : COOPERATION POUR LE DÉVELOPPEMENT « Les financements innovants comme alternative pour Le financement du développement au Burkina Faso : réalités et perspectives », Septembre 2018

montant de 196,63 millions de dollars US ce qui représente 17,3 % de l'APD totale, suivie de l'Union européenne (17,0 %), du SNU (10,0 %), des USA (9,2 %) et de la France (7,3 %).

Les formes de coopération de ces partenaires sont entre autre déléguée, décentralisée, appui aux ONG et PPP.

Les projets et programmes de développement dont le partenariat contribue fortement à l'économie du pays semblent être en difficulté. C'est ce qui nous amène à nous pencher sur ce phénomène d'insécurité notamment son lien avec les projets et programmes de développement.

La présente étude est organisée en deux parties comme suit :

Première partie : Cadre théorique et méthodologique

Deuxième partie : Présentation et analyse des résultats

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre introductif, il s'agit de présenter le cadre théorique et la méthodologie qui sera adoptée tout au long du travail. Ainsi, nous présentons le contexte dans lequel l'étude a été menée, contexte qui justifie d'ailleurs ce travail. Ensuite, nous analyserons qualitativement le lien qui existe entre le contexte sécuritaire et la bonne exécution des projets et programmes de développement dans la région du sahel.

I. CADRE THEORIQUE

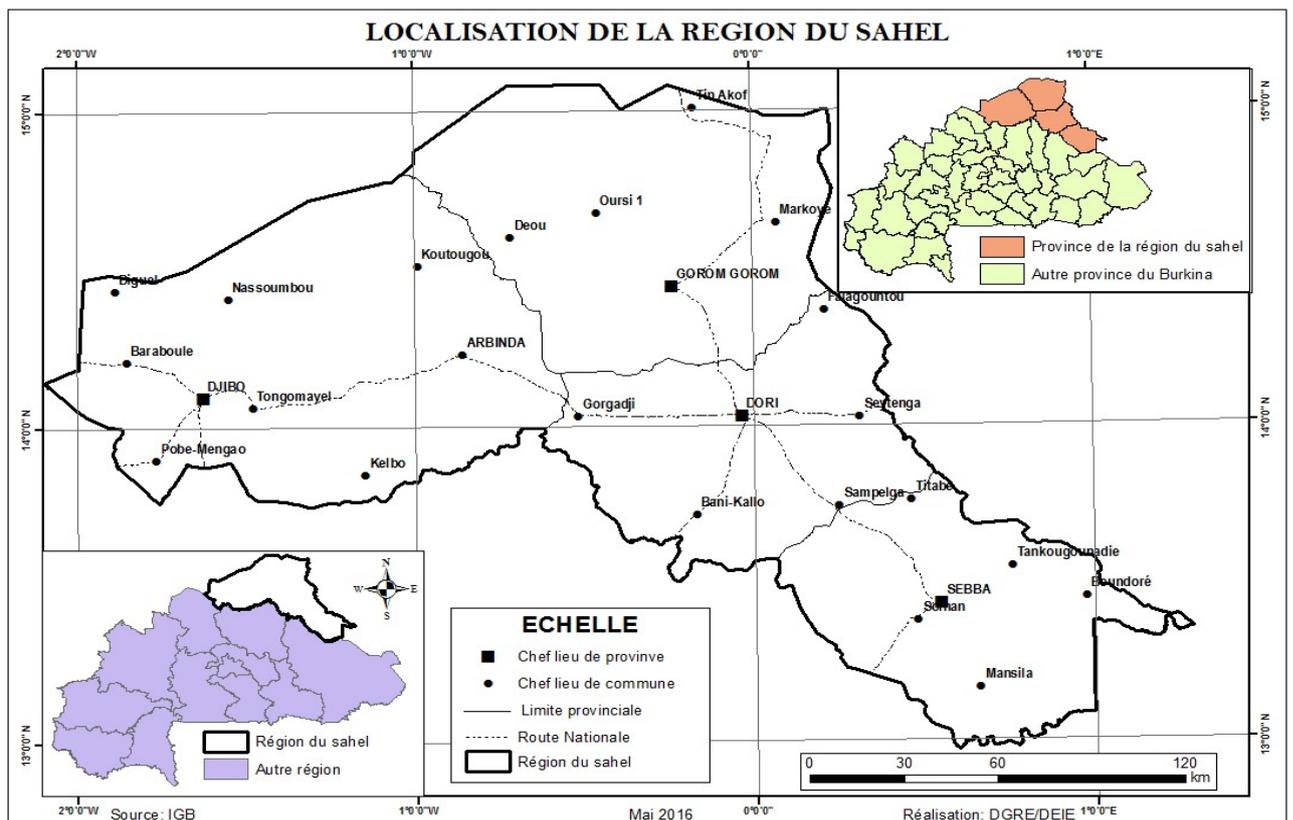
I.1. Contexte de l'étude

Après une insurrection populaire en 2014, le Burkina Faso a renoué avec la démocratie en organisant des élections présidentielles et législatives en 2015 et des élections municipales en 2016. La plupart des institutions ont été mises en place et le pays a amorcé son chemin du développement. Mais le 15 janvier 2016, un attentat, perpétré simultanément contre l'hôtel Splendide et le café Capuccino, sur l'avenue Kwamé N'Krumah, a coûté la vie à plusieurs personnes parmi lesquelles des expatriés. Cet attentat a été combiné avec l'enlèvement du Médecin généraliste Australien Dr Arthur Elliot Kenneth et de son épouse à Djibo, chef-lieu de la province du Soum dans la région du Sahel, où ils résidaient depuis 1972. Depuis ce jour, le pays des hommes intègres a renoué avec les attaques terroristes à caractère meurtrier et violent. Entre le 4 avril 2015 et le 5 février 2019, le pays a enregistré 201 attaques terroristes ayant

causé plus de 558 morts et 272 blessés⁵. Ces attaques ont occasionné la fermeture de plus de 900 écoles privant ainsi plus de 500 000 enfants d'éducation et occasionnant plus 82 000 personnes déplacées selon les Nations les Unies.

La région du sahel, deuxième région la plus vaste du pays, est aussi la région la plus touchée par le phénomène du terrorisme.

Figure 1 : La carte de la région du Sahel



La région du Sahel couvre une superficie de 36 737 km², soit environ 13, % de la superficie du territoire national. Elle fait frontière au Nord avec la République du Mali, au Nord-Est avec la République du Niger, au Sud avec les régions du Centre-Nord et l'Est, à l'Ouest

⁵ Sources : bilan officiel des Communiqués du MDNAC du Burkina Faso

-<http://www.defense.gov.bf>,

avec la région du Nord. Elle a pour chef-lieu Dori et comprend quatre (04) provinces que sont l'Oudalan, le Soum, le Séno et le Yagha.

Le taux d'accès à l'eau potable en milieu rural dans la région du Sahel est de 56,7 % contre 66,2 %⁶ au niveau national.

Le nombre d'habitants par infirmier d'Etat est de 3 400 contre 2 600 au niveau national. La région occupe la dernière place au classement national selon la DGISS⁷.

L'agriculture et l'élevage demeurent les principaux moteurs de l'économie dans cette partie du pays. Entre 2017 et 2018, la production céréalière sur l'ensemble de la région était de 274 029 tonnes dont 73 316 tonnes pour la province du Séno. En 2017, le nombre de bovins était de 1 982 600 et celui des petits ruminants de 3 967 400 pour l'ensemble de la région.

Sur le plan démographique, malgré la présence d'organismes œuvrant pour la planification familiale, la santé et la lutte contre la malnutrition, l'indice synthétique de fécondité, selon l'enquête démographique de santé 2003-2010 de l'INSD, était de 7,5 contre 6 au niveau national. La région demeure donc très nataliste et occupe la 12^{ème} place sur les 13 régions.

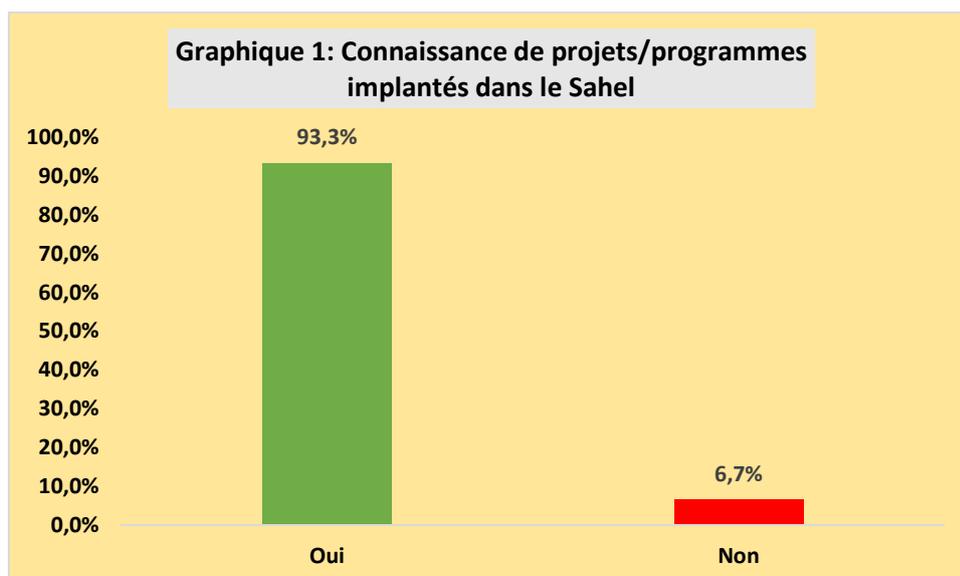
Malgré la situation sécuritaire difficile, cette partie du Burkina Faso demeure une zone de prédilection des projets et programmes de développement. Ces projets et programmes intervenant dans plusieurs domaines (agriculture, élevage, micro-finances), sont rudement éprouvés, ce qui réduit considérablement leur marge de manœuvre et limite leur champ d'action. Cela se traduit par la limitation des sorties sur le terrain et la réduction du nombre d'interlocuteurs privilégiés⁸.

7. Avez -vous connaissance de projets/programmes implantés dans la province du Séno

⁶ Direction régionale de l'eau et de l'assainissement du Sahel

⁷ Annuaire statistique 2017 de l'INSD

⁸ Selon un chargé de projet de A2N



93% de la population interrogée a une bonne connaissance des projets/programmes implantés dans le sahel.

Les projets et programmes sur le terrain tentent d'adapter leurs activités à la situation, mais cette démarche demeure insuffisante compte tenu du fait que certains facteurs n'ont pas été pris en compte à la formulation mais aussi dans la planification. La province du Séno, chef-lieu de la région du Sahel, abrite le plus grand nombre de projets et programmes de la région⁹. Ces projets et programmes portés par moment par des ONG locales étendent leur champ d'action dans toute la région.

Tableau 1 : Situation administrative de la région du Sahel

Provinces	Superficie (Km ²)	Nombre de communes urbaines	Nombre de communes rurales	Nombre de villages
Oudalan	9 931	1	4	173
Séno	6 979	1	5	202
Soum	12 665	1	8	214
Yagha	6 591	1	5	111
Total Région	36 166	4	22	700

Source : DREP/DR et INSD Sahel 2016

⁹ Selon la Mairie de Dori

I.2. Intérêt de l'étude

Nous nous sommes intéressé aux phénomènes qui pourraient entraver l'atteinte des objectifs des projets et programmes de développement. En outre, il nous paraît évident qu'il y a un lien entre sécurité et bonne exécution des activités des projets et programmes de développement ; il est donc urgent de trouver des mesures de résilience dans le contexte actuel.

De façon claire, les résultats de notre étude permettront aux acteurs de nouveaux projets et programmes d'intégrer désormais de nouvelles stratégies dans la conception, la planification et l'opérationnalisation afin de pouvoir s'adapter au nouveau contexte sécuritaire. Par ailleurs, ils aideront les responsables de projets et programmes en cours d'exécution à mieux s'imprégner de la situation critique pour achever leurs programmes. Les résultats de cette étude pourront éclairer la lanterne des acteurs du développement dans leurs prises de décision.

I.3. Problématique

La région du Sahel regorge d'un important nombre de projets et programmes de développement. Ces projets et programmes interviennent pour la plupart du temps dans les quatre (04) provinces que compte ladite région à savoir le Séno, le Soum, l'Oudalan et le Yagha. Depuis janvier 2016, le Burkina Faso en général et le sahel en particulier connaît une situation d'insécurité, caractérisée par de multiples attaques terroristes avec enlèvement de personnes. Les travaux de terrain sont mis à rudes épreuves et il est difficile d'atteindre certains villages surtout ceux situés aux frontières avec le Mali et aussi avec le Niger. Du coup, certains projets et programmes ne peuvent plus toucher directement leurs cibles composées en majorité de la population rurale. Aussi doivent-ils adopter des stratégies afin de s'adapter à la situation. C'est cette situation qui nous amène à vouloir comprendre comment certains acteurs sur le terrain arrivent à exécuter les activités des projets et programmes dans ces conditions. Notre but est d'orienter les décideurs et les acteurs de développement dans la conception et la mise en œuvre de nouveaux projets et programmes.

Question principale de recherche

Notre question centrale est la suivante :

Quels sont les défis des projets et programmes en matière de conception et de mise en œuvre dans un contexte d'extrémisme violent dans la région du Sahel ?

A cette question centrale nous pouvons annexer d'autres questions à savoir :

- Quels sont les défis conceptuels des projets et programmes de développement dans la région du Sahel dans un contexte d'extrémisme violent ?
- Quels sont les défis des projets et programmes de développement dans leur mise en œuvre dans ce contexte ?
- Quelles sont les stratégies de résilience pour les projets et programmes de développement mis en œuvre dans la région du sahel ?

I.4. Hypothèses

I.4.1. Hypothèse principale

Les projets et programmes de développement dans la région du Sahel intègrent la gestion des facteurs d'extrémisme violent dans leur formulation et leur mise en œuvre pour une bonne exécution.

I.4.2. Hypothèse secondaires

Dans les projets et programmes de développement mis en œuvre dans la région du Sahel, l'approche participative est faiblement implémentée entravant la prise en compte des vraies aspirations des populations. Les projets et programmes de développement dans la région du Sahel qui s'en sortent sont ceux qui privilégient les ressources humaines endogènes. Les stratégies de faire faire par les ressources compétentes de la localité, de se déclarer aux autorités en charge de la sécurité, d'utiliser des moyens de déplacement peu convoités, etc. sont de nature à favoriser la résilience au sein des projets et programmes de développement.

I.5. Objectifs

I.5.1. Objectif général

L'objectif de cette étude est d'identifier les défis dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes de développement dans la région du Sahel dans un contexte d'extrémisme violent.

I.5.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont :

- identifier et analyser les défis en terme de conception des projets et programmes de développement dans la région du Sahel dans un contexte d'extrémisme violent ;
- identifier et analyser les défis dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement dans la région du Sahel dans un contexte d'extrémisme violent ;
- identifier les stratégies de résilience pour les projets et programmes de développement dans un contexte marqué par l'extrémisme violent.

Le Burkina Faso post-insurrectionnel est rudement confronté à un problème de sécurité. Des attaques à répétition causent d'énormes pertes en vies humaines mais portent également un coup dur sur le fonctionnement des projets et programmes de développement. C'est ce qui nous a amené à nous pencher sur la question de l'extrémisme violent en tentant surtout de trouver les stratégies de mitigation à ce phénomène nouveau dans la région du sahel.

II. Démarche méthodologique

II.1. Définition des concepts

❖ Projet

Selon le petit Robert, un "projet" se définit comme étant « tout ce que nous avons l'intention de faire ou de réaliser ». Selon Pierre Ménard (1995), un projet est « un ensemble d'activités interdépendantes qui mènent à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limités ».

Pour O'Shaughnessy (1992), « un projet est un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser de façon ponctuelle un extrant spécifique qui répond à un ou plusieurs objectifs précis, à l'intérieur de contraintes budgétaires matérielles, humaines et temporelles ».

Un projet¹⁰ est une série d'activités avec des objectifs précis, conçus pour produire un résultat spécifique dans un délai donné.

❖ Programme

¹⁰ Selon la Commission européenne

Un programme est constitué d'un ensemble de projets visant un objectif global commun à court et moyen termes. Selon la Commission européenne, le programme est une série de projets ayant un objectif global commun.

❖ **Extrémisme**

Il se définit comme un comportement qui consiste en la négation de la différence, de la pluralité et de la diversité. Il se caractérise par un repli sur soi-même, une absence d'ouverture. Il désigne une opinion politique, économique ou philosophique radicale qui peut servir de base théorique à des actions qui vont à l'encontre de la volonté de tous ou de l'intérêt général. Il peut conduire une personne à faire l'usage de la violence pour faire entendre sa pensée ou pour imposer sa vision ; on parle alors *d'extrémisme violent*.

❖ **L'extrémisme violent**

Il n'existe pas de définition universellement acceptée mais il y a des points de convergence dans les définitions que nous avons rencontrées. Selon USAID : « L'extrémisme violent fait référence à la défense, l'engagement en faveur, la préparation ou l'appui d'une violence idéologiquement motivée ou justifiée en vue de réaliser des objectifs sociaux, économiques et politiques ». En Grande Bretagne, l'extrémisme violent peut être défini comme étant « l'utilisation et la facilitation de la violence ciblée sur les civils comme moyen de corriger des griefs, réels ou perçus, qui constituent la base de plus en plus forte d'identités de groupes marginaux ». Pour la Commission européenne, l'extrémisme violent est « le phénomène par lequel certaines personnes adhérant à certains points de vues, opinions et idées peuvent être conduites à commettre des actes terroristes ».

❖ **Terrorisme**

Il se définit comme étant l'usage indiscriminé de la terreur notamment la violence meurtrière. Le terrorisme en tant que concept est né en 1975 en France à travers la nuit des « longs couteaux ». Les premiers actes qualifiés de terroristes menés par des musulmans remonte en 1972 avec la prise d'otages par une organisation pro-palestinienne à Munich le 5 septembre 1972.

II.2. Revue de littérature

Afin de nous faire une idée sur les auteurs qui ont abordé ce sujet, nous avons visité des bibliothèques de la ville de Ouagadougou. Ainsi nos recherches nous ont amené à la

bibliothèque centrale de l'université Ouaga 1 Joseph Ki Zerbo, à la bibliothèque du département de sociologie, à la bibliothèque du département d'économie de l'université Ouaga 2 et à la bibliothèque de l'Institut des Sciences des Sociétés (INSS). Nous avons consulté la documentation traitant des projets et programmes en Afrique, au Burkina Faso en général et au sahel en particulier. Aussi, nous avons eu des entretiens avec les responsables du Secrétariat Permanent des Organisations Non Gouvernementales, notamment le Coordonnateur, le Chargé de programme et la Chargée de Communication. Ces recherches nous ont permis non seulement de connaître les projets et programmes intervenant dans la province du Séno mais en aussi d'avoir des contacts utiles.

OUEDRAOGO, à travers son œuvre intitulé « Populations et développement dans la province du Séno » dépeint la population de la Province du Séno. Pour lui, tout effort de développement planifié ne peut être centré uniquement sur le potentiel économique. Il doit, pour réussir, être également fondé sur le contexte social, compte tenu de l'interdépendance étroite qui existe entre les différentes institutions du système social et celles du système économique. Dans son œuvre il cite A. BERRERE qui dit : « le développement ne doit être réduit à ses aspects économiques ; il englobe tous les aspects du développement des hommes et des sociétés » (Tiers-Monde et développement, 1967).

KABOU, le dans son livre « Et si l'Afrique refusait le développement ? », pense que l'Afrique refuse le développement. Elle décrit la société africaine et fustige sa mentalité rétrograde. Pour elle, deux hypothèses caractérisent le développement de l'Afrique :

- le refus de développement est encore l'idéologie la mieux partagée en Afrique noire ?
- le développement est perçu, à tous les échelons, comme reposant sur des diktats post coloniaux que supportaient mal des sociétés déjà fragilisées par l'histoire ?

Pour mieux illustrer, elle cite **M. Amadou Mahtar MBOW** qui affirme : « ce qui m'a frappé au Sénégal, comme dans d'autres pays africains, c'est qu'il n'y a plus d'enthousiasme créateur. On a le sentiment que notre destin nous échappe de plus en plus, que nos gouvernements sont plus préoccupés par les problèmes du quotidien que par une action et une vision qui permettraient à nos peuples d'assurer la plénitude de leur destin et de leur dignité... Aujourd'hui tout se passe comme si nos sociétés étaient bloquées, et que leurs sorts ne dépendaient que d'interventions extérieures à caractère économique ou financier. Or, un pays ne peut assurer

son avenir dans telles conditions ». (Et si l’Afrique refusait le développement ? l’Harmattan, Paris, 2006)

Dans un document intitulé « programme de lutte contre l’extrémisme violent en Afrique de l’Ouest », **l’Organisation de la Jeunesse Musulmane en Afrique de l’Ouest (OJEMAO)** propose une piste de lutte contre le phénomène d’extrémisme violent en Afrique de l’Ouest à travers des programmes stratégiques et participatifs. Ainsi, parmi la large gamme de solutions préconisées, nous avons retenu « le développement d’une économie au profit des jeunes désœuvrés et lutter contre les causes institutionnelles et sociales de la radicalisation ».

II.3. Echantillonnage

II.3.1. Population et techniques d’échantillonnage

La population d’intérêt dans le cadre de cette étude est constituée de personnes travaillant ou ayant travaillé dans les projets et programmes de la région du Sahel.

Nous avons opté pour un échantillonnage ciblé et avons interviewé des personnes ressources. Aussi, nous avons ciblé des personnes disposant d’informations de qualité en fonction du poste qu’elles occupent au sein de l’organisation. Elles sont soit des responsables de projets ou programmes de développement, chargé de S&E soit un acteur clé sur le terrain. L’objectif de cette méthode ciblée est d’avoir des réponses assez conséquentes à nos questions posées ; ces personnes détenant des informations que nous jugeons très substantielles en matière de stratégies de gestion des projets et programmes dans la région du Sahel. Aussi, nous avons consulté des personnes ressortissantes de ladite région pour avoir leurs opinions sur cette problématique de l’extrémisme violent en lien avec l’intervention des projets et programmes de développement. La taille de cet échantillon est arrêtée à quarante-cinq (45) individus.

II.3.2. Caractéristique de l’échantillon

L’échantillon se compose de :

- Trente (30) personnes au sein de la population de la région du Sahel,
- Quinze (15) personnes ressources dont dix (10) travaillant dans un projet ou programme intervenant dans la région du Sahel et cinq (05) responsables des collectivités territoriales de la région du Sahel et de la commune de Dori.

II.4. Outils de collectes des données

II.4.1. Les outils

Pour le présent travail nous avons utilisé un questionnaire anonyme¹¹ pour les populations locales et un guide d'entretien pour les personnes ressources, confère annexes.

II.4.2. Les techniques de collecte

Les techniques suivantes ont été utilisées pour le travail sur le terrain :

- Administration du questionnaire aux populations locales,
- Entretien avec les personnes ressources,
- L'écoute des propos de la population de la région et lors des voyages,
- L'écoute des récits des jeunes pendant les causeries ordinaires autour du thé,
- L'observation directe et attentive lors des séjours dans la région.

Le matériel utilisé est :

- Un guide d'entretien,
- Un cahier pour la prise de note lors des entretiens et des observations,
- Une tablette Galaxy Tab A (2016) de marque Samsung, pour la prise d'images,
- Un ordinateur portable de marque ASUS pour la saisie des données et la rédaction du mémoire.

II.5. Méthodes de traitement d'analyse des données

Après avoir administré les questionnaires et conduit les entretiens, nous avons rassemblé un ensemble de données brutes aussi bien qualitatives que quantitatives. Pour les données quantitatives, nous les avons traitées sur Excel avant de les analyser, confère graphiques joints en annexe. Quant aux données qualitatives, nous avons procédé par analyse thématique en mettant en exergue les principales tendances observées aussi bien dans les propos que lors de l'observation.

¹¹ Confère annexe 1

Par moment nous avons constatés des contradictions dans les récits et des propos scientifiquement difficiles à apprécier. Nous avons alors procédé à un tri afin de dégager certaines données de leurs subjectivités manifestes et de rester dans un esprit cartésien.

II.6. Difficultés rencontrées

La question sécuritaire est très délicate et les acteurs que nous avons rencontrés se réservent toujours de donner certaines informations. Au moment où nous réalisons le travail de terrain, les attaques terroristes avaient atteint un niveau critique dans le pays en général et dans la région du sahel en particulier. Nous avons senti une petite réticence de certaines personnes ressources quand il s'agit de répondre à certaines questions. Aussi, nous n'avons pas trouvé de documents traitant de la problématique de l'extrémisme violent en lien avec les projets et programmes de développement. Nous nous sommes beaucoup inspirés des rapports et expériences de certaines organisations humanitaires intervenant dans la région.

III. CADRE REGLEMENTAIRES DES PROJETS ET PROGRAMMES

III.1. Définition règlementaire d'un projet ou d'un programme de développement au Burkina Faso

Au sens du décret 2018-0092/PRES/PM/MINEFID du 15 février 2018 portant réglementation générale des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso, sont considérés comme projets et programmes de développement toute action d'investissements publics ou de coopération technique exécutée pendant une période déterminée sur tout ou partie du territoire national dans le but de résoudre un problème de développement à travers :

- la production de biens et/ou de services ;
- la réalisation d'infrastructures socio-économiques ;
- le renforcement des capacités institutionnelles de l'administration centrale, déconcentrée et locale et de la société civile ;
- le renforcement des capacités et des compétences et des ressources humaines.

Tout projet ou programme de développement approuvé par l'Etat doit être inscrit dans la Banque Intégrée de Projets (BIP) et dans le Programme d'Investissement Public (PIP).

III.2. Les catégories de projets et programmes

Les projets et programmes sont classés en deux (02) catégories¹² selon leur mode de fonctionnement.

- Projet ou programme de développement de catégorie 1 : tout projet ou programme de développement exécuté directement par l'administration publique y compris les collectivités territoriales, les sociétés d'Etat, les sociétés d'économie mixte et les établissements publics d'Etat. Les projets ou programmes de catégorie 1 sont placés sous la coordination du responsable du programme budgétaire de rattachement.
- Projet ou programme de développement de catégorie 2 : tout projet ou programme de développement exécuté par une agence. Les projets ou programme de catégorie 2 sont ceux exécutés sur la base de contrats passés entre l'Etat et une agence d'exécution.

Les projets ou programmes de catégorie 2 sont ceux exécutés par les Organisations Non Gouvernementales (ONG), les entreprises privées au travers du Partenariat public privé (PPP) ou les partenaires techniques et financiers de l'Etat agissant comme agences d'exécution dans le cadre d'un protocole d'accord signé par l'Etat burkinabè, le partenaire au développement et l'agence d'exécution.

Nonobstant ces difficultés rencontrées, la collecte des données a été satisfaisante ; ce qui nous a permis de faire une analyse objective des résultats en s'appuyant sur l'expérience de certaines ONG basées à Dori, cette localité étant relativement épargnée jusque-là par les attaques terroristes.

¹² Selon le Décret 2018-0092/PRES/PM/MINEFID du 15 février 2018

CHAPITRE II : CAUSES ET FACTEURS DE L'EXTREMISME VIOLENT AU SAHEL

Le phénomène de l'extrémisme violent dans le sahel paraît nouveau mais en réalité, il a toujours existé dans cette partie sous une autre forme. En effet, le rejet de l'autorité de l'Etat, le refus du système éducatif classique et les vols de bétails en étaient une parfaite illustration. Cependant, l'ampleur et la forme qu'a pris le phénomène s'explique par plusieurs causes entretenues par des facteurs divers.

II.1. Les causes de l'extrémisme violent

Les causes des actes d'extrémisme violent sont de plusieurs ordres suivant les revendications des groupes qui les commettent et à la lumière des analyses objectives du phénomène. De ce fait nous retiendrons trois causes principales :

II.1.1. La manipulation des mercenaires par des groupes d'intérêts

Dans les pays de la sous-région, la réglementation qui encadre l'acquisition d'une arme à feu est rigide et rigoureuse. Pour un homme civil, l'acquisition d'une arme à feu est très difficile. Cependant les groupes extrémistes qui, pour la plupart du temps, ont conquis les zones désertiques disposent d'armes lourdes sophistiquées et de munitions. En outre, malgré leur vie en cachette et l'absence apparente d'activité économique, ils sont bien approvisionnés en vivres. Ce qui veut dire que ces groupes ont un vrai soutien de leurs mandataires. La preuve est que très souvent, les revendications des attaques et crimes sont faites par des personnes autres que les exécutants.

II.1.2. La conquête d'un espace géographique

Souvent, les auteurs d'actes terroristes revendiquent un territoire qu'ils estiment être le leur. Selon des propos ou des messages écrits adressés aux populations, le groupe Ansaroul islam fondé par Ibrahim Malam DICKO exigeait la libération du territoire du Djelgodji¹³, un ancien empire qui s'étend de la province Soum jusqu'au début de la province du Yatenga.

II.1.3. Une interprétation erronée du Djihad

Plusieurs actes de violence sont commis au nom de l'Islam ou pour la cause de l'Islam ; ou du moins sont attribués injustement à la cause de l'Islam. Il y a des groupes qui visent l'instauration de la loi islamique (charria) dans leurs zones de contrôle ou même l'imposition

¹³ Selon le « programme de lutte contre l'extrémisme violent en Afrique de l'Ouest » de l'OJEMAO

de l’Islam à tous les habitants. Cependant ces actes sont exécutés dans des endroits fortement islamisés et rament très souvent à contre-courant des enseignements islamiques.

L’Islam est donc utilisé pour cacher des desseins inavoués d’ordre politique, économique ou territorial à en croire l’OJEMAO.

En plus de ces éléments qui expliquent la présence des groupes armés, d’autres facteurs expliquent la persistance de ces mouvements et l’adhésion de la population à leur idéologie.

II.2. Les facteurs d’extrémisme violent

Plusieurs facteurs entraînent les jeunes à l’extrémisme violent. Ces facteurs sont soit attractifs soit incitatifs. Cependant, il est admis qu’il existe des facteurs transversaux et les raisons sont entre autres sociales, économiques, politiques, idéologiques ou sécuritaires.

Au sahel, ces facteurs déterminants peuvent être classés en facteurs endogènes et facteurs exogènes¹⁴.

II.2.1. Les facteurs endogènes

Plusieurs facteurs d’ordre endogène incitent les jeunes à des actions d’extrémisme violent. En effet, la délinquance des états, la corruption des élites, la violence perpétrée par les FDS, l’exacerbation des conflits intercommunautaires, la misère et l’exclusion d’une importante frange de la population jouent un rôle important dans la radicalisation des populations victimes.

Selon, Dr Ra-Sablga Seydou OUEDRAOGO, Directeur exécutif de Free Afrik, « les facteurs endogènes de l’Extrémisme violent sont entre autres la désorganisation de l’administration ; la désarticulation de l’armée et du système de renseignement après la chute de l’ancien président Blaise Compaoré ; le problème de commandement et le manque d’équipement des Forces de défense et de sécurité ; la frustration et le sentiment d’injustice des populations du Sahel et de l’Est qui ont l’impression d’être des oubliées et des exactions dont elles sont victimes de la part de ceux qui sont censés les protéger ». ? ». Panel tenu le vendredi, 23 novembre 2018 à Ouagadougou par l’institut **Free Afrik**, sur l’insécurité au Burkina dont le thème est « **Terrorisme : pourquoi ? Que faire ?** »

¹⁴ Selon USAID

II.2.2. Les facteurs exogènes

Les facteurs exogènes sont :

- la chute de Mouhammar Kadhafi qui a favorisé la circulation d'armes et la migration de combattants de la Libye vers le nord Mali en passant par l'Algérie ;
- la prolifération de grands trafics alimentant l'économie de contre installation et sanctuarisation de combattants "jihadistes" étrangers au nord du Mali depuis le début des années 90 ;
- l'installation de bandes de trafiquants de cocaïne, d'armes et d'êtres humains à travers le Sahel ;
- la concurrence violente entre divers courants religieux musulmans (salafistes V soufis);
- la présence de prédicateurs étrangers non contrôlés avec des discours souvent incitant à la haine contre l'Etat et son autorité.

L'extrémisme violent constaté actuellement dans le sahel est essentiellement causé par la présence de mercenaires dans la sous-région, la volonté de conquérir un espace géographique par certains groupes et une interprétation erronée du Djihad pour d'autres. Quant aux facteurs, ils sont exogènes mais aussi endogènes. La chute de Mouhammar Kadhafi a été un facteur important dans la prolifération des armes de guerre dans la bande Sahélo-sahélienne ; ce qui a alimenté toutes les velléités des groupes mécontents.

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

CHAPITRE III : LES DEFIS DES PROJETS ET PROGRAMMES DANS L'ELABORATION

III.1. L'IDENTIFICATION

III.1.1. Le processus de conception des projets et programmes

Le processus de conception permet de s'assurer que le projet entrepris est non seulement pertinent mais aussi faisable. Généralement l'idée de projet naît après un stimulus de départ qui peut être un problème à résoudre, une opportunité d'affaire ou une idée à mettre en œuvre.

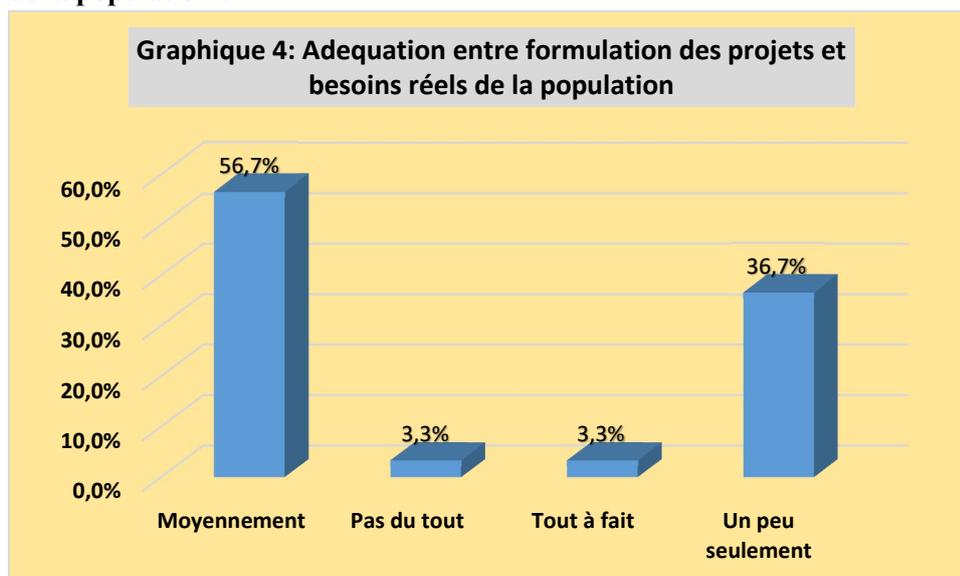
A la fin du processus, l'énoncé du projet doit être rédigé en un document contenant les justifications du projet, les objectifs et les contraintes, les livrables et les stratégies de mise en œuvre. Cet énoncé est en même temps un document témoin de l'accord entre les parties prenantes, qui ont une même vision claire et uniforme du projet. L'objectif commun étant un désir de changement, c'est le besoin à satisfaire.

III.1.1.1. L'identification du besoin de la population

Tout concepteur de projet doit s'assurer que le besoin à satisfaire de la population cible est bien identifié avant toute action. Les parties prenantes doivent avoir la même compréhension des besoins qui doivent être précis et complets. C'est pourquoi il est impératif de s'accorder, au cas où des points de divergences surviennent, à travers soit une conciliation, soit un arbitrage.

Le besoin exprimé par les bénéficiaires doit être clarifié. De ce fait, le concepteur de projet doit se renseigner sur la population afin de connaître son environnement socio-économique, ses habitudes et ses perceptions des projets de développement.

11. Pensez-vous que la formulation des projets intervenant ici répond vraiment aux besoins réels de la population ?



56,7% de la population interrogée pense que la formulation des Projets/Programmes est moyennement adéquate avec les besoins réels des populations de la région du Sahel. 36,7% pense qu'il y a peu d'adéquation, 3,3 % estime qu'il n'y a pas d'adéquation et 3,3% trouve qu'il y a adéquation.

- **L'analyse de l'environnement**

L'analyse de l'environnement d'un projet demande des moyens et outils de qualité mais elle s'avère nécessaire. Elle permet de considérer l'impact de l'environnement présent et futur dans la mise en œuvre du projet. Il s'agit d'identifier les variables environnementales pertinentes au succès du projet, leur état actuel et futur probable, d'évaluer les impacts positifs et négatifs y relatif afin de prévoir des actions de mitigation.

Cette analyse doit tenir compte de l'environnement naturel et l'environnement socio-économique. Dans le contexte d'insécurité, les projets et programmes sur le terrain s'obligent à recruter des spécialistes en la matière. C'est ainsi que nous avons constaté la présence d'agents spécialistes de l'environnement mais aussi des spécialistes de la sécurité dans certains projets.

- **L'analyse des parties prenantes**

Les parties prenantes du projet ou du programme sont ceux qui participent activement au projet ou au programme, qui peuvent être affectés positivement ou négativement par le projet ou le programme et enfin ceux qui peuvent impacter positivement ou négativement le projet ou le programme. Des parties prenantes peuvent avoir des attentes spécifiques qu'il faut connaître et intégrer dans la conception du projet ou du programme.

Une démarche méthodologique s'avère nécessaire et la grille ci-dessous peut aider à cela :

Tableau 2 : Grille

Qui sont les principales parties prenantes ?	
Quelles sont leurs attentes vis-à-vis du projet ou du programme ?	
Quelle est la nature de l'intérêt envers le projet ou le programme ?	
Quel peut être le pouvoir d'influence du projet ou du programme ?	
Quelles sont les stratégies potentielles en termes d'action pour aider le projet ou le programme ?	
Quelles sont les stratégies potentielles en termes d'action capables de nuire au projet ou au programme ?	
Quelles sont les actions requises du responsable du projet ou du programme ?	
Quelles sont les principales conclusions ?	

A la suite de ce travail, il faut tirer une conclusion qui consiste à concilier les attentes non convergentes et statuer sur les attentes prioritaires des parties prenantes à incorporer dans la conception du projet ou du programme. Aussi, il faut choisir les actions des parties prenantes à promouvoir et leurs actions qui pourraient constituer des risques pour le projet ou le programme.

En plus des attentes d'ordre matériel et financier, les populations dans la région du Sahel ont besoin d'un minimum de conditions sécuritaires pour survivre. C'est donc une donnée nouvelle que les responsables de projets et programmes doivent prendre en compte.

Pour un projet dont la raison d'être est la résolution d'un problème, l'analyse du besoin dans sa démarche doit préciser de la façon la plus précise le problème à résoudre.

- **La formulation du besoin**

Afin de s'assurer que la compréhension des besoins des bénéficiaires et les attentes des parties prenantes sont concordantes, un énoncé doit être rédigé et validé par tous. Cela veut dire qu'il faut préciser la raison d'être ou la finalité, les objectifs du projet ou du programme. En plus, les contraintes à respecter et les hypothèses principales sont à clarifier.

La raison d'être du projet ou du programme c'est la principale raison pour laquelle le projet ou le programme est formulé.

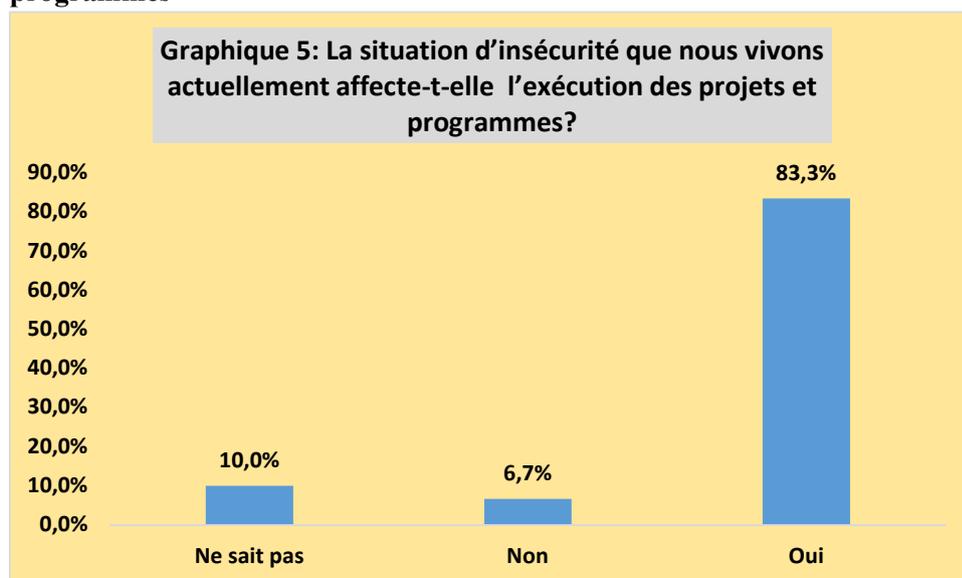
Les objectifs du projet ou du programme qui découlent de la raison d'être, sont exprimés en termes de résultats attendus. Ils représentent un défi réaliste et prenant en compte les attentes des principales parties prenantes. C'est pourquoi ils doivent être formulés de sorte à ce que leur degré de réalisation soit vérifiable.

Les contraintes sont généralement les exigences des bénéficiaires, les procédures techniques et règlementaires et enfin le respect des politiques en vigueur.

L'énoncé d'un projet ou d'un programme tient toujours compte d'un certain nombre d'hypothèses qui peuvent être critiques pour son succès. Ces hypothèses peuvent être le degré de maîtrise de la technologie à utiliser, la disponibilité des ressources critiques et la survenue d'évènements favorables ou défavorables. La connaissance de ces hypothèses permet de prendre les bonnes décisions.

Dans la région du Sahel, l'insécurité est une contrainte défavorable qu'il faut analyser minutieusement. Elle affecte considérablement les activités des projets et programmes de développement.

12. La situation d'insécurité que nous vivons actuellement affecte-t-elle l'exécution des projets et programmes



83,3% de la population interrogée pense que l'insécurité que nous vivons actuellement affecte l'exécution des Projets/Programmes dans la Région du Sahel. 6,7% que non et 10% dit ne pas savoir.

Tableau 3 : Exemple d'énoncé de besoins

Titre du projet :	Chef de projet	Date
Finalité du projet :		
Objectifs du projet :		Critères d'évaluation :
Livrables (sous-livrables)	Paramètre d'envergure et spécifiques	
	Connus	A être connus
Contraintes		Hypothèses critiques

Source : ACIDI 2018

III.1.1.2. Identification du concept

Après avoir analysé les besoins, il faut identifier le meilleur concept en termes d'efficacité dans la satisfaction desdits besoins et dans l'atteinte des objectifs. Il y a lieu aussi d'identifier les critères pertinents de faisabilité et le niveau de risque.

C'est dans cette phase qu'il faut analyser le service à livrer aux bénéficiaires du projet ou du programme.

III.1.1.3. Identification du projet

III.1.2. Le cadre logique

Le cadre logique est un outil qui aide à l'élaboration des projets et programmes déjà conçus. Il permet de résumer dans une matrice les éléments essentiels du projet ou du programme. Le cadre logique est une démarche systématique pour arriver à une formulation précise et à une compréhension uniforme du projet. Il permet d'éviter les interprétations diverses, les responsabilités ambiguës, et les difficultés d'évaluation.

Cette méthode consiste à mettre en lien les ressources du projet ou programme, son objectif global (but), son objectif spécifique ainsi que les résultats escomptés, en tenant compte des hypothèses.

III.1.2.1. Origine du Cadre Logique

La méthode du Cadre Logique a été élaborée pour la première fois en 1969 par Pratical Concepts Inc. au profit de la U.S Agency for international Development (USAID). Par la suite, cette méthode a été appropriée et adaptée partout dans le monde. Elle est utilisée par les responsables de projets et programmes comme outil d'aide de suivi et d'évaluation.

L'intérêt de l'utilisation de cette méthode réside dans le fait qu'elle exige la participation des parties prenantes dans la conception et la planification des projets et programmes. Elle consiste à établir des objectifs stratégiques, définir une chaîne de résultats escomptés, à identifier les hypothèses et les risques qui en découlent et à formuler des indicateurs objectivement vérifiables.

III.1.2.2. Structure et démarche de construction du Cadre Logique

Le Cadre Logique utilisé par les Organismes d'aide au Développement est constitué en une matrice de 4 lignes sur 4 colonnes ou de 5 lignes sur 4 colonnes.

Il existe plusieurs méthodes pour élaborer un Cadre Logique parmi lesquelles cette pratique en huit étapes. Elle consiste à :

1. identifier l'objectif spécifique du projet ou programme ;
2. définir les résultats attendus
3. identifier les activités nécessaires à l'atteinte des résultats ;
4. formuler les objectifs globaux auxquels le projet ou le programme doit contribuer ;
5. définir les conditions critiques (ou hypothèses ou indicateurs de risques pour chaque niveau) ;
6. identifier les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) pour chaque niveau ;
7. identifier pour chaque IOV les moyens de vérification
8. valider le Cadre logique.

Tableau 4 : Exemple de Cadre logique selon le modèle de l'ACDI

Projet :		Auteur :	
		Date :	
Paramètre du projet ou programme	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Moyen de vérification	Supposition critiques
Finalité : Objectifs stratégiques pour lesquels le Projet est l'un des moyens mis en place	Normalement, au moins un indicateur par objectif stratégique ou finalité	Méthode pour mesurer chacun des indicateurs	
Objectifs : Résultats attendus à la fin du projet	Normalement, au moins un indicateur par résultat ou objectif	Méthode pour mesurer chacun des indicateurs	Les objectifs étant atteints, le projet devra contribuer tel que prévu à la finalité si les conditions suivantes prévalent
Livrables : Liste de produits/services à livrer et si pertinents, les sous-livrables	Spécification générale de chaque livrable : -paramètre d'envergure -caractéristiques physiques -aspects tech/performance -norme de qualité -échéances clés	Méthode pour mesurer chacun des indicateurs	Les livrables étant produits tels que prévus, les objectifs seront atteints si les conditions suivantes prévalent
Ressources : Principales ressources requises : - humaines - matérielles - informations	Estimation de chaque ressources (J-P, F CFA) pour chaque livrable et le total pour tout le projet	Coût et sources de financement	Les ressources étant disponibles, les livrables seront produits tels que prévu si les conditions suivantes prévalent

Sources : ACDI 2018

III.2. La formulation des projets

La phase de formulation est très importante car elle permet de prendre la décision de suspendre ou de poursuivre le projet. Elle est fondée sur l'ensemble des investigations à caractère analytique qui portent sur les différents aspects du projet ou du programme.

Généralement, deux dimensions constituent les études de faisabilité : les études de la capacité du projet ou du programme à se constituer en vue de produire les résultats attendus et l'analyse des impacts attendus de sa mise en œuvre. A ces deux dimensions, il faut ajouter la question sécuritaire car il existe des localités en ce moment où les projets et programmes ne sont pas viables. Cette dimension est donc essentielle à la formulation du projet.

III.2.1 L'étude technique du projet ou programme

L'étude technique permet de s'assurer que le projet ou le programme prévu dans le contexte du moment et en fonction de son environnement pourra se réaliser sur la base de choix technologiques, disponibles et accessibles. Dans le cas contraire, une technique appropriée est à envisager grâce à l'étude de différentes options. En raison de la situation qui prévaut, cette étude doit intégrer obligatoirement les avis de spécialistes des questions sécuritaires.

III.2.2. L'étude politico-juridique du projet ou programme

Il s'agit d'examiner les facteurs politico-juridiques limitatifs ou favorables du projet ou du programme. Aussi, l'environnement dans lequel évolue le projet ou le programme doit être bien étudié car il peut y avoir des influences réciproques. Ce qui est impératif, c'est que le concepteur du projet doit se conformer aux dispositions des textes qui réglementent l'activité ou le secteur dans lequel le projet est conçu.

III.2.3. L'étude financière du projet ou programme

L'étude financière d'un projet ou d'un programme de développement consiste essentiellement à déterminer son coût global et ses stratégies de financement. Le coût prend en compte les frais d'études, celui des établissements, des infrastructures, des technologies, de l'équipement ainsi que la prise en charge du personnel. Nous avons dit plus haut que la dimension sécuritaire doit être considérée avec beaucoup d'attention, il y a donc lieu que son coût soit évalué et soit pris en compte.

III.2.4. L'étude économique du projet ou du programme

Généralement deux méthodes sont utilisées pour l'analyse économique d'un projet : la méthode des effets et la méthode de prix de référence. Pour les projets et programmes de développement, nous préconisons la méthode des effets qui vise à quantifier concrètement l'insertion de ceux-ci dans un secteur de l'économie nationale. Cette méthode consiste à comparer la situation « sans » le projet et la situation nouvelle créée par le projet ou le

programme au niveau macroéconomique et pour tous les acteurs directement ou indirectement touchés. Cependant, nous reconnaissons que dans le contexte actuel marqué par l'extrémisme violent, la mesure des effets est très difficile. Des villages entiers ont été obligés de déguerpir causant de nombreuses conséquences aussi bien économiques que sociales. Ce qui anéantit par moment les efforts consentis par les projets et programmes dans la région.

L'élaboration des projets et programmes de développement obéit à un processus dynamique et cohérent. Elle nécessite une bonne étude socio-économique qui implique les populations bénéficiaires. Un projet doit répondre à un besoin spécifique des bénéficiaires ; c'est pourquoi chaque projet doit être unique. Il faut donc éviter les extrapolations et les comparaisons dans la phase étude car cela est cause d'échec de plusieurs projets et programmes de développement.

CHAPITRE IV : LE DEFI DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT DANS LA MISE EN ŒUVRE

Les projets et programmes de développement ont plus de chance de réussir si leurs objectifs sont bien précis et leur portée bien déterminée. Cela permet de faciliter la mise en œuvre en évitant les obstacles qui pourraient empêcher l'atteinte des résultats escomptés. La vision et les objectifs doivent être clairement identifiés, la stratégie pour l'atteinte de la vision bien formulée et l'attribution des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs convenablement faite. Les grandes lignes des dispositions de mise en œuvre doivent être tracées, ce qui inclut les dispositions du suivi et de l'évaluation des objectifs fixés.

IV.1. Le processus de planification

Les principales étapes de la vie d'un projet peuvent être décrites comme suit : L'identification du projet, la préparation, l'évaluation ex-ante, la négociation du prêt, la supervision de l'exécution, les évaluations terminales et rétrospectives. Cependant, l'ensemble du cycle peut être regroupé en trois phases :

- la planification (ou formulation, élaboration, conception),
- l'exécution (ou la mise en œuvre),
- l'évaluation.

IV.2. La planification par objectif

Fondamentalement, la démarche de la planification par objectif repose sur l'approche du cadre logique. Sur la base d'analyse des causes et des effets, elle établit les liens entre les moyens et les fins.

IV.2.1. L'Approche du Cadre Logique (ACL)

La matrice du cadre logique est l'aboutissement de l'approche du cadre logique (ACL). L'approche du cadre logique est une technique efficace qui permet aux parties prenantes d'identifier et d'analyser les problèmes, de définir les objectifs à atteindre ainsi que les activités à entreprendre à cet effet. Pour le planificateur, elle permet d'avoir une vision holistique du projet afin de s'assurer de sa pertinence, de sa faisabilité et de sa viabilité. En plus d'être un outil d'aide dans la préparation des projets et programmes, l'ACL est aussi un bon outil de gestion pour la mise en œuvre et l'évaluation.

IV.2.2. La démarche de la planification du projet ou du programme

Le processus de planification du projet ou du programme est une démarche méthodologique rigoureuse et précise. Cette démarche explicite deux types de plan à savoir la planification stratégique et la planification opérationnelle.

La planification stratégique désigne la détermination des différents niveaux d'objectifs et des logiques verticales et horizontales qui permettront de donner plus de chance de réussite au projet ou au programme. La planification opérationnelle est le remplissage de la deuxième et de la troisième colonne du SPP ainsi que la spécification des responsabilités et d'un planning.

IV.2.3 L'élaboration du schéma de planification du projet (SPP)

La planification suivant le SPP se fait en cinq étapes. La méthodologie de son élaboration est identique à celle du Cadre logique. Les étapes sont les suivantes :

- ✓ la détermination de la logique d'intervention : elle consiste en la détermination de différents niveaux d'objectifs de la colonne "logique d'intervention". Elle comprend l'objectif global, l'objectif spécifique, les résultats attendus et les activités à entreprendre ;
- ✓ la formulation des hypothèses : elle consiste à identifier les objectifs non inclus dans la logique d'intervention mais nécessaire pour la réalisation de cette dernière ;
- ✓ la détermination des indicateurs objectivement vérifiables : elle consiste en une description opérationnelle des objectifs du projet en ressortant les facteurs permettant d'analyser les chances de réalisation des objectifs du projet ;
- ✓ la détermination des sources et moyens de vérification : c'est la détermination des sources d'informations fiables qui prouvent que les objectifs sont réalisés ;
- ✓ la détermination des conditions préalables : c'est la détermination de l'ensemble des facteurs sans lesquels on ne parlera pas de projet.

La méthodologie d'élaboration du SPP repose sur l'arbre des objectifs, qui est un processus dont l'aboutissement est le regroupement de tous les objectifs concourant à la réalisation du projet ou du programme.

IV.3. La gestion du risque

La gestion du risque occupe une place prépondérante dans le management des projets et programmes. C'est pourquoi les projets et programmes doivent intégrer à une démarche de management des risques. En matière de management des risques, il en existe plusieurs types à savoir le management à l'autruche, le management orienté karma, le management volontariste et le management in visionary.

La méthode de management des risques utilisée doit être paramétrable et dynamique. En générale, la démarche est la suivante : identifier, analyser et prioriser, traiter, suivre et contrôler les risques résiduels et enfin capitaliser le savoir-faire. Dans un contexte d'extrémisme violent, aucun risque ne doit être minimisé. C'est pourquoi il faut identifier tous les risques, même ceux qui semblent les moins pertinents.

IV.3.1 Processus de management des risques dans une organisation

Le management des risques est un processus sensible qui doit être placé sous la responsabilité du chef de projet. Au vu du contexte actuel marqué par l'extrémisme violent, le management du risque doit être confié par à risk manager pour plus d'efficacité. Ce risk manager doit être quelqu'un qui est averti de la problématique de l'extrémisme violent et de préférence être un ressortissant de la région du Sahel.

Tableau 5 : Processus de management des risques

Etapes	Contenu
Identification des risques	Dans c'est étape, il s'agit de définir les objectifs fondamentaux, d'identifier les risques et de faire le bilan. Il faut répertorier de façon exhaustive tous les événements générateurs de risques pouvant mettre en péril les objectifs du projet ou du programme.
L'analyse des risques	Cette étape vise à quantifier la gravité des conséquences ainsi que la probabilité de leur apparition, de rechercher leurs causes et de mesurer leurs conséquences. Cette analyse permet d'estimer la criticité de chaque risque identifié.
Hierarchisation des risques	Après l'identification des risques, il faut sélectionner ceux qui nécessitent l'utilisation d'actions préventives prioritaires. Ce classement est fonction de

	<p>la probabilité de survenue et de la gravité de l'évènement s'il survenait. Ces deux paramètres permettent d'affecter un point au risque considéré de sorte que :</p> <p>Criticité = Probabilité x Impact</p>
Traitement des risques	<p>Après avoir identifié chaque risque et mesuré son impact, il faut mettre en place un dispositif approprié à même de rendre le risque gérable par le projet ou le programme. Les actions à entreprendre peuvent viser la suppression du risque, le partage des responsabilités, la limitation des conséquences du risque, ou de l'accepter tout en le surveillant.</p>
Suivi des risques	<p>La liste des risques identifiés doit être mise à jour. Des risques peuvent disparaître au fur et à mesure que le projet se déroule, d'autres peuvent apparaître, et ceux considérés comme faibles peuvent redevenir inacceptables pour le projet ou le programme s'ils ne sont pas maîtrisés.</p> <p>C'est pourquoi il faut suivre et contrôler les risques encourus.</p>

Le management de risque doit mobiliser l'ensemble des parties prenantes du projet ou du programme. C'est pourquoi il est important de mobiliser l'ensemble des acteurs autour des enjeux de maîtrise de risques. Du reste, quelles que soient les actions entreprises pour traiter un risque, il faut impérativement comparer le coût de leur mise en œuvre avec celui des conséquences du risque s'il survenait.

IV.3.2. La cartographie du risque

Pour maîtriser les risques dans un projet ou un programme, il faut élaborer la cartographie des risques ou encore le tableau de suivi des risques. C'est un document qui est conçu au début du projet mais doit être mis à jour tout au long de son exécution. En effet, un risque est moins difficile à gérer s'il est détecté plus tôt. La rédaction de la cartographie doit impliquer l'ensemble des acteurs et les résultats définitifs doivent faire l'objet de diffusion lors des rencontres de suivi des activités du projet ou du programme.

IV.4. La gestion orientée vers l'impact par le suivi et l'évaluation, un moyen de prévention¹⁵

IV.4.1. Lien entre suivi et évaluation et gestion orientée vers l'impact

Le but des projets et programmes de développement est d'améliorer les conditions de vie des populations cibles. Le responsable de projet doit à tout temps avoir en tête l'impact des activités dont il est responsable. Ainsi, les raisons des échecs et des succès doivent être maîtrisées pour une meilleure orientation des actions. Cela n'est possible que si il y a une bonne pratique de suivi et de réflexion critique. Le suivi-évaluation est donc au centre de la gestion orientée vers l'impact.

La gestion des projets et programmes axée sur l'optimisation de l'impact exige des responsables une capacité de réaction face aux évolutions de la situation. Chaque projet ou programme rencontre une difficulté spécifique que seule l'actualisation des connaissances permet de résoudre. C'est pourquoi les responsables des projets et programmes ainsi que tous les acteurs de mise en œuvre doivent actualiser leurs connaissances en matière de gestion des projets. Ainsi donc, ils doivent être à mesure de faciliter la collecte des informations afin de faciliter la réflexion critique qui va aboutir aux modifications éventuelles.

Lorsqu'on dispose d'informations fiables sur le déroulement des activités et des résultats obtenus, les motifs des succès et des échecs sont connus. L'analyse de ces motifs par les acteurs clés permet une prise de décision adéquate. Ainsi, les cas suspects rencontrés sur le terrain ou les potentiels facteurs de crises sécuritaires sont traités avant qu'ils ne dégénèrent. Des responsables de projets nous ont confié que des enlèvements ont été évités grâce à des informations données par les populations locales sur certains sites.

IV4.2. Les fonctions de la gestion orientée vers l'impact

La gestion orientée vers l'impact exige l'application de quatre (04) fonctions. Ces fonctions sont toutes interdépendantes et ont pour rôle respectivement :

- d'orienter la stratégie d'ensemble du projet,
- de créer les conditions de réflexion critique sur l'action du projet,
- d'assurer une mise en œuvre efficace du projet,

¹⁵ Guides pratiques de S&E des projets, pour une gestion orientée vers l'impact.

- d'élaborer une mise en œuvre du système de suivi-évaluation.

Le développement de ces fonctions est possible grâce à un bon pilotage. Avant de revenir sur les différentes fonctions, interrogeons-nous sur le pilotage.

IV.4.3. Pilotage de projet et suivi et évaluation

- **Moment clé de l'orientation de la gestion vers l'impact**

En générale, la vision de toute organisation est pilotée par une direction générale. C'est cette direction qui donne l'orientation stratégique et insuffle la dynamique d'ensemble. L'ensemble des activités doit être obligatoirement planifié ; ce qui veut dire que les objectifs sont ajustés, leurs délais de réalisation fixés, les actions qui en découlent définies, le responsable désigné et les ressources estimées. Aussi, il faut mettre en place un mécanisme d'organisation interne et externe des structures de mise en œuvre du projet, tout en tenant compte du système politique dans lequel celui-ci est inscrit. Il est nécessaire de définir également un mécanisme de gestion du personnel qui met l'accent sur l'emploi, la formation et la motivation de celui-ci. Pour finir, il faut s'assurer que l'ensemble des activités prévues ont été réalisées et que les ressources allouées ont été convenablement utilisées.

L'orientation de la gestion de projet vers l'impact doit se définir lors des rencontres trimestrielles ou semestrielles et lors des bilans annuels entre le personnel du projet. En réunion, les acteurs analysent ensemble les données du suivi des activités afin de savoir si le projet impacte réellement la population cible et s'il contribue à la réduction de la pauvreté. C'est aussi le lieu d'apprécier la pertinence des mécanismes de mise en œuvre et la qualité des relations entre acteurs. Ce qui permet l'élaboration du prochain Programme de travail et budget annuel (PTBA) et d'ajuster les programmes de Suivi-évaluation. Des questions plus stratégiques peuvent être débattues lors des discussions avec les communautés de base. Cette procédure de bilan annuel permet de relier les quatre éléments de la stratégie orientée vers l'impact qui sont l'impact, la stratégie, les actions et le suivi-évaluation. Ces quatre éléments sont également abordés lors des missions de supervision et des examens à mi-parcours.

- **Besoin d'information et organisation de la réflexion critique**

Les différentes rencontres bilan et réunions des acteurs du projet ont pour rôle de s'assurer que le système de Suivi-évaluation mis en place fournit réellement les informations dont on a besoin. Ces cadres permettent également d'avoir une idée claire des besoins en matière d'information, ce qui permet d'améliorer et de perfectionner le système. Cinq questions

essentielles contenues dans le tableau ci-après permettent de savoir si un système de suivi-évaluation répond au besoin d'informations.

Tableau 6 : Encadré 2 : questions répondant à un bon suivi-évaluation

La pertinence : les activités que nous menons sont-elles susceptibles d'améliorer véritablement la situation ? Est ce qu'elles correspondent aux priorités des groupes cibles ? pourquoi ?

L'efficacité : les prévisions ont-elles été réalisées ? a-t-on poursuivi les objectifs définis ? les réalisations attendues ont-elles été obtenues ? Les activités programmées ont-elles été menées à bien ? la logique d'intervention est-elle adaptée ? Pourquoi ? Les activités que nous menons sont-elles la meilleure façon d'avoir un impact maximum ?

L'efficience : les ressources sont-elles utilisées au mieux ? pourquoi ? Que serait-il possible de faire différemment pour améliorer la mise en œuvre et, par conséquent, accroître l'impact du projet tout en maintenant le coût à un niveau acceptable à long terme ?

L'impact : dans quelle mesure le projet a-t-elle contribué à la réduction de la pauvreté (ou à d'autres finalités ?) Pourquoi ? quelles ont été les conséquences positives négatives non prévues sur le projet ? qu'est ce qui explique qu'elles se soient produites ?

La durabilité : le projet continuera-t-il à avoir un impact positif quand les fonds qui lui ont été alloués seront épuisés, c'est-à-dire dans quatre ou cinq ans ? Pourquoi ?

Sources : Guide S&E ACIDI 2018

Lorsque des imperfections sont constatées, il faut revoir la procédure de Suivi-évaluation afin de l'adapter à la réalité.

- Repérage des contraintes opérationnelles imposées par le contexte

La stratégie à adopter et les activités programmées seront pertinentes si le contexte dans lequel le projet est développé est bien compris. C'est ce qui permettra d'anticiper sur les problèmes opérationnels et de concevoir un bon dispositif de Suivi-évaluation. Il faut une analyse permanente du contexte pour dégager les interventions extérieures exercées sur les acteurs afin de mettre à nu les contraintes opérationnelles.

Tableau 7: Caractéristique du projet ayant une incidence d'ordre méthodologique

<p>Quel est le nombre de partenaires de mise œuvre envisagé ?</p>	<p>Plus leur nombre est grand, plus il faudra du temps pour former les agents et négocier un système de Suivi-évaluation qui permette de répondre aux besoins de tous en matière d'information et qui soit véritablement partagé.</p>
<p>Quels sont les aspects culturels et les caractéristiques de l'administration locale qui pourraient favoriser ou entraver la mise en œuvre du processus participatif ?</p>	<p>La culture et les modes d'organisation locaux peuvent favoriser ou entraver une plus large participation au Suivi-évaluation.</p>
<p>Quelle est l'institution coopérante ? Quelle attitude a-t-elle vis-à-vis du Suivi-évaluation ? Quelles demandes exprime-t-elle à son égard ?</p>	<p>Veiller à ce que les conceptions de l'institution coopérante et du projet en matière de dispositif de Suivi-évaluation ne soient pas contradictoires. Demander à chacun de préciser ce qu'il en attend.</p>
<p>Quelle est la durée prévue du projet ?</p>	<p>Plus la durée du projet est longue, plus vous avez du temps pour élaborer avec l'ensemble des acteurs un système efficace de Suivi-évaluation mais également plus fortes seront les pressions pour que le projet ait un impact plus important, et en plus il sera nécessaire d'ajuster le projet en fonction de l'évolution du contexte.</p>
<p>Quelle part des caractéristiques du projet ne sont pas modifiables ?</p>	<p>Connaitre la marge de modification possible des caractéristiques de l'intervention permet de faire porter la réflexion critique sur les domaines où une évolution de la stratégie est possible.</p>
<p>Le projet prévoit-il des mécanismes de réflexion critique et de capitalisation ?</p>	<p>Moins ce sera le cas, plus il faudra faire d'efforts pour inciter à une utilisation du suivi-évaluation comme outil véritable de réflexion et de capitalisation permettant d'ajuster la stratégie et le déroulement du projet.</p>

Source : ACIDI 2018

Tableau 8: Caractéristiques du projet ayant une incidence sur la communication

Quelle est l'étendue géographique de l'intervention et quel est son degré de décentralisation ?	Plus le projet est largement dimensionné et plus il est décentralisé, plus l'analyse des données de suivi-évaluation peut être décentralisée et plus il est important d'accorder de l'attention à la mise en place de mécanismes de communication de façon à permettre aux responsables de projets de se tenir informés de ce qui se passe sur le terrain.
Quel est le degré de décentralisation de l'administration dans la zone du projet ?	Plus la décentralisation est importante, plus les acteurs ont théoriquement la possibilité de participer au S&E du projet, et plus grandes sont les possibilités que la responsabilité d'intervenir et l'obligation de rendre compte puissent s'exercer sous une forme de transparence envers les bénéficiaires.
Quelle est l'importance de la hiérarchie dans le mode d'administration du pays ou de la zone du projet ?	La forme de gouvernance peut imposer ou interdire la participation de certains niveaux de l'administration au S&E et entraîner de ce fait plus ou moins de bureaucratie.
La culture locale est-elle ouverte aux pratiques consistant à parler des problèmes et à tirer les leçons des erreurs commises ?	Le contexte culturel et historique déterminera dans quelles mesures certaines informations peuvent ou non faire l'objet d'une analyse critique, les acteurs tirer les enseignements des erreurs commises et faire part des problèmes rencontrés.
A combien d'organisations de financement et de partenaires les responsables du projet doivent-ils rendre compte et quelle est leur demande ?	Plus les organismes de financement et les partenaires de mise en œuvre seront nombreux et variés, plus il importera de maintenir à un niveau raisonnable le nombre de rapports et les engagements de compte rendu.

Source : Guide S&E des projets, ACIDI 2018

Tableau 9 : Caractéristiques du projet ayant une incidence sur la qualité de l'information

<p>La zone du projet subit-elle des troubles de l'ordre public ?</p>	<p>Dans les zones de conflit, le fait que les projets soient régulièrement interrompus compromet la continuité de la mise en œuvre et donc de l'évaluation de l'avancement des actions, sans parler du fait qu'il est plus difficile d'en déterminer l'impact en raison de l'importance des facteurs externes.</p>
<p>Quelles sont les caractéristiques opérationnelles du projet ?</p>	<p>Le type de projet (plus ou moins décentralisé, plus ou moins ouvert) déterminera le type d'indicateurs à utiliser pour évaluer la qualité des procédures</p>
<p>Quel est le degré de décentralisation et d'attachement à la bonne gouvernance de l'administration dans la zone du projet ?</p>	<p>Moins une administration est transparente, plus il est difficile d'obtenir et d'utiliser des données essentielles pour le système de S&E</p>
<p>Quel type d'objectifs de développement le projet doit-il permettre d'atteindre ?</p>	<p>En fonction de l'orientation des données du projet, ses effets en termes de réduction de la pauvreté seront plus ou moins directs ce qui aura une incidence sur la façon d'évaluer et d'attribuer clairement l'impact.</p>
<p>Le projet met-il l'accent sur les changements physiques ou sur le développement et la formation des personnes ? ou sur les deux ?</p>	<p>Selon que le projet est orienté vers des modifications quantitatives et physiques ou vers le renforcement des capacités et des moyens d'action de la population, les conséquences sur la façon d'en évaluer l'impact à long terme et sur les conditions de vie des populations cibles seront différentes.</p>
<p>Quelle est l'étendue de la zone couverte par le projet ?</p>	<p>Plus la zone couverte sera grande, plus il faudra s'efforcer de comprendre le point de vue des populations locales et ne pas se limiter à évaluer simplement le niveau d'activités.</p>

Source : Guide S&E des projets, ACIDI 2018

IV.4. Orientation de la stratégie du projet vers l'impact

IV.4.1. Stratégie d'intervention du projet

La stratégie d'intervention occupe une place importante dans la formulation du projet. Les objectifs sont classés de façon hiérarchique et les mécanismes de mise en œuvre bien décrits. Elle constitue la base de rapport de pré-évaluation. La stratégie d'intervention du projet repose sur la méthode du cadre logique qui présente les objectifs sous forme hiérarchisée dans une matrice.

La stratégie simplifie la réalité du projet. De ce fait, elle ne décrit pas tous les détails du contexte et les évolutions escomptées. C'est un outil de pilotage qui doit être réajusté en permanence pour prendre en compte l'évolution des besoins et en fonction de la situation. Bien qu'étant un résumé du projet, la stratégie doit dès le départ être bien explicite et impliquer les parties intéressées. Cela permet une bonne appropriation des différentes phases du projet par les acteurs. Et dès lors ils pourront surmonter les difficultés qui surviendraient pendant la mise en œuvre du projet.

IV.4.2. Hiérarchie des objectifs et les hypothèses de base

La hiérarchie des objectifs décrit, comment les activités de niveau inférieur contribuent aux réalisations attendues de niveau supérieur et aussi comment ces dernières, à leur tour, permettent d'atteindre l'objectif spécifique et l'objectif global du projet. Les organisations de développement utilisent différentes appellations pour qualifier ces niveaux. Ces différents niveaux sont en quelque sorte des objectifs car représentent chacun quelque chose dont les personnes intéressées souhaitent voir la réalisation. C'est ce qui explique l'appellation 'hiérarchie des objectifs'. Cependant les termes comme 'logique de l'intervention' et 'résumé de la logique d'intervention' sont aussi utilisés.

Tableau 10: Encadré 3 : définition des quatre (4) niveaux d'une hiérarchie d'objectifs

- Objectif général (finalité) : c'est l'objectif à long terme, la modification ou l'amélioration d'une situation à laquelle une intervention en faveur du développement telle qu'un projet ou un élément de projet vise à contribuer. Au sens strict du terme, l'impact du projet est la mesure dans laquelle il a contribué à atteindre cet objectif général.
- Objectif spécifique : c'est l'objectif en termes de modifications observables du comportement des acteurs ou de l'état des ressources du projet (ou d'une composante) dont l'atteinte est une responsabilité du projet (ou d'une composante). Les matrices logiques courantes ne comprennent qu'un seul objectif spécifique alors que le FIDA admet qu'un projet complexe puisse en avoir plusieurs.
- Réalisations (ou produits) attendues : ce sont les biens, services ou résultats qui doivent être produits dans le cadre de la mise en œuvre du projet afin que les objectifs spécifiques puissent effectivement être atteints.
- Activités : ce sont les actions menées par les personnes chargées de la mise en œuvre et qui permettent, en mobilisant des moyens financiers, humains, matériels ou autres, de produire les réalisations attendues.

La logique de cette hiérarchie doit être bien explicitée à l'attention des acteurs de mise en œuvre sans oublier les acteurs de base. Cette logique est essentielle car elle évite que l'on se retrouve en train d'exécuter de nombreuses activités fragmentaires différentes alors que l'on vise un résultat clair. Le manque de logique peut donc conduire à l'échec du projet. Aussi, il faut avoir une idée claire de ce qui devrait être fait dans le délai imparti afin de faciliter l'atteinte des objectifs.

Les hypothèses sont les conditions nécessaires à la réussite du projet. Ces conditions échappent très souvent au contrôle direct du projet. Les hypothèses sont identifiées dès la formulation initiale du projet de sorte à pouvoir orienter la stratégie de celui-ci. Elles doivent être contrôlées de temps à autre pour détecter celles qui peuvent présenter un risque pour le projet ou le programme.

IV.5. Création des conditions favorables à la réflexion critique

En gestion des projets et programmes orientés vers l'impact, il est important que les différents intervenants aient une réflexion critique. Il faut donc créer ces conditions. Cette tâche revient au manager du projet ou du programme qui doit à travers un esprit d'ouverture savoir susciter l'intérêt de tous autour des actions menées.

IV.5.1. L'évaluation du responsable par ses collaborateurs

L'évaluation des responsables de projets et programmes par leurs collaborateurs est importante pour un meilleur recalibrage de la gestion interne. En effet, cet exercice permet d'avoir l'appréciation que l'on a de ses collaborateurs, ceux-là qui partagent la même vision du projet ou du programme que soi. Loin d'être une occasion pour se faire dénigrer, c'est une façon de découvrir ses faiblesses afin de s'améliorer dans la gestion quotidienne. Car c'est le responsable du projet ou du programme qui doit influencer la culture interne de l'organisation.

IV.5.2. Le management

Un bon management peut donc aider à résoudre les problèmes même les plus sérieux. Il arrive que des responsables de projet ou programme soient sélectionnés non pas pour leur capacité managériale mais sur la base de compétences techniques du domaine dont ils disposent. Ces responsables doivent donc travailler à se perfectionner afin de mieux gérer le personnel. Un responsable de projet ou programme doit avoir une bonne attitude envers tous les acteurs ainsi que les partenaires. Aussi, il doit avoir une grande vision, un esprit ouvert et savoir motiver les collaborateurs. Le responsable de projet ou programme doit régulièrement s'imprégner des actions de toutes les composantes de son organisation. A ce propos, MICHAEL HALIMI a su le résumer quand il dit : « un bon manager doit toujours prendre le pouls de son entreprise pour éviter la crise cardiaque ».

IV.5.3. La considération des difficultés rencontrées

En matière de gestion des projets et programmes comme dans toute gestion, on a tendance à n'afficher que les points positifs de l'exécution. On ne s'attarde pas sur les problèmes de peur de ternir l'image de l'organisation ou d'être mal évalué par les partenaires techniques et financiers. Pourtant, cette façon ne favorise pas une bonne résolution des problèmes qui sont inhérents aux projets et programmes.

Pour la création d'une bonne condition de réflexion, il faut éviter la politique de l'autruche ; les difficultés rencontrées sur le terrain doivent être objectivement abordées avec toute l'équipe et tous les points de vue comptent dans la recherche des solutions. Des représentants des populations cibles doivent être pris en compte dans les comités de revue afin que des difficultés éventuelles ou latentes puissent être détectées précocement.

IV.6. LA MISE EN ŒUVRE EFFICACE

IV.6.1. La gestion opérationnelle

La gestion opérationnelle sous-entend la facilitation des conditions nécessaires à l'exécution des activités du projet ou du programme sur le terrain. Selon ACDI, il y a six (06) domaines sur lesquels il faut avoir une attention particulière. Ces six domaines sont :

- ✓ **le personnel** : il s'agit de recruter des personnes compétentes et de les doter des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs assignés tout en veillant sur la gestion administrative et salariale. Le personnel doit être évalué régulièrement afin de mesurer le rendement mais aussi de s'assurer de l'adéquation des profils avec les postes occupés.
- ✓ **le matériel, biens et bâtiments** : ce sont les moyens physiques essentiels à la réalisation des activités. Ce sont les bureaux, les véhicules, les ordinateurs et tout moyen de travail.
- ✓ **les contrats** : il est question de tous les contrats entrant dans le cadre de la gestion du projet ou du programme.
- ✓ **les finances** : les dépenses doivent être rigoureusement contrôlées et des audits financiers doivent confirmer et infirmer leur bonne gestion.
- ✓ **la programmation** : l'organisation du travail exige que chaque acteur de la chaîne dispose d'un programme clair de travail. Ce programme doit être mensuel, trimestriel, semestriel et annuel pour permettre à échéance d'avoir un bilan d'exécution des activités.
- ✓ **la communication** : il est nécessaire qu'un calendrier de communication soit disponible. Il tient compte des informations à l'interne ainsi que les publications destinées à l'ensemble des acteurs.

IV.6.2. La gestion de l'information

Dans chacun des domaines cités plus haut, l'information doit faciliter l'exécution des activités. En effet, les informations recherchées doivent être celles réellement nécessaires au bon déroulement du travail. Il faut donc éviter des informations facultatives qui rendent difficiles les activités de collecte et d'analyse. Aussi, sa circulation doit respecter une certaine norme de sorte qu'elle ne parvienne seulement qu'aux acteurs qui en ont besoin. Dans ce contexte particulier marqué par l'insécurité, l'information, surtout celle qui a trait à la sécurité doit être remontée de façon diligente et avec délicatesse.

IV.7. L'ELABORATION ET LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI ET EVALUATION

IV.7.1. Qu'est-ce qu'un système de suivi et évaluation

Un système de S&E peut être défini comme étant l'ensemble des procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information, et d'établissement des rapports auxquels s'ajoutent l'ensemble des conditions et des compétences nécessaires pour que les résultats du S&E contribuent valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation.

Un système de S&E comporte six (06) étapes auxquelles l'ensemble des acteurs doivent être impliqués pour sa réussite. Ces étapes doivent faire l'objet d'une attention particulière à la conception du projet ou du programme mais également lors de la mise en place du système. Ce sont :

- ✓ la définition de l'objectif du S&E et de son champ d'action ;
- ✓ l'identification des questionnements, des besoins en information et des indicateurs pertinents ;
- ✓ l'organisation de la collecte et du traitement de l'information ;
- ✓ l'organisation de l'analyse et l'animation de la réflexion critique ;
- ✓ la mise en place des conditions nécessaires à l'élaboration de rapports de qualité et l'organisation de la communication ;
- ✓ l'organisation des conditions de travail et de planification des moyens nécessaires.

IV.8. La redevabilité

Les projets et programmes de développement doivent obligatoirement rendre compte aux PTF, aux bénéficiaires, aux organismes publics. Cette redevabilité concerne les activités exécutées, les résultats atteints et l'impact des actions sur la population cible. Aussi, les PTF et les structures chargées du pilotage doivent rendre compte au Gouvernement et au contribuable de l'investissement réalisé. Le système de S&E doit permettre de répondre aux besoins d'information en matière d'impact. Ce qui permettra aux décideurs d'évaluer le degré de contribution en matière de développement du projet ou du programme. En outre, il faut éviter de camoufler les difficultés inhérentes à l'exécution des actions sur le terrain, en voulant seulement montrer une image rayonnante.

IV.9. La simplification

Le système de S&E doit être construit de façon simple. Cependant, il doit permettre de fournir les informations nécessaires. C'est pourquoi il peut être bâti sur six (06) éléments essentiellement qui sont :

- ✓ l'organisation d'ateliers réunissant les acteurs impliqués en vue de la définition des caractéristiques du S&E ;
- ✓ le suivi des activités ;
- ✓ le suivi financier ;
- ✓ le suivi de l'impact avec les populations cibles ;
- ✓ le S&E externe pour évaluer l'impact général du projet sur les différents groupes de bénéficiaires ;
- ✓ le suivi technique en vue de répondre aux problèmes méthodologiques qui pourraient survenir.

IV.9.1. Le personnel des projets et programmes

Le personnel des projets et programmes de développement est prioritairement composé des agents de l'administration. Cependant, le programme budgétaire peut recourir à une assistance technique et/ou procéder à un recrutement pour pourvoir un poste qui nécessite une compétence technique spécifique. Mais au préalable, il faut requérir l'autorisation du ministre de tutelle technique du projet ou du programme¹⁶. Le processus de recrutement est défini par voie réglementaire.

¹⁶ Décret 2018-0092/PRES/PM/MINEFID du 15 février 2018 portant réglementation générale des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso

IV.9.2. Le processus du recrutement

Le recrutement du personnel spécifique des projets et programmes fait recours à la procédure d'appel à candidature, et ce conformément au décret 2018-0092/PRES/PM/MINEFID du 15 février 2018 portant réglementation générale des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso. Cet appel à candidature doit comporter les informations suivantes :

- le poste à pourvoir ;
- la qualification requise ;
- les aptitudes particulières exigées, notamment les aptitudes physiques et/ou mentales ;
- la durée du contrat ;
- la durée de la période d'essai s'il y a lieu ;
- les contraintes particulières éventuelles liées au poste ;
- les dispositions à prendre, spécifiques aux agents de l'Etat ;
- la composition du dossier ;
- la procédure du recrutement.

IV.9.2. La promotion de l'expertise locale

En matière de gestion des projets et programmes, la connaissance du terrain est un élément important. De ce fait, il y a lieu de tenir compte de l'expertise au niveau local. Aussi, lors de nos entretiens, certains interlocuteurs, surtout la frange jeune, dénoncent la non prise en compte comme il le faut des ressortissants de la région. Il n'y a donc pas une appropriation adéquate des activités des projets et programmes par les acteurs du terrain.

Il existe des personnes averties en matière de gestion de projets et programmes dans la région du Sahel. En effet, l'ONG Nodde Nooto est une association de fils et filles de la région ayant travaillé dans des projets et programmes de développement ou qui ont les compétences en gestion. Certains responsables que nous avons rencontrés sont de la région et cela a été un critère important qui a prévalu à leur promotion.

Des responsables d'ONG locales nous ont confié qu'avec la situation sécuritaire difficile certains services publics comme la santé et l'enseignement ont quitté des villages. Pour pallier ces difficultés et venir en aide aux populations de ces villages, ils ont procédé au recrutement

d'agents notamment des infirmiers formés à titre privé pour assurer le service. Ce qui a donné de l'espoir à certains agents publics qui avaient déserté de revenir sur les lieux.

IV.9.3. La responsabilisation de la femme

Les travaux de terrain des projets et programmes sont souvent considérés comme une activité dévolue aux hommes. Pour une compétence égale, on privilégie l'homme à la place de la femme. Cependant, la femme, en plus d'être le socle de la famille, est facteur de cohésion sociale et peut faciliter l'intégration des personnes en marge de la société. "Les femmes sont des actrices importantes pour la paix et la cohésion sociale, car elles ont la possibilité de détecter des comportements déviants¹⁷", a déclaré Fatoumata BENON, gouverneur de la région du Plateau central.

Pour l'expérience de l'insécurité au Sahel, nous avons constaté que les femmes sont rarement agressées. Dans certains villages du Sahel, il ne reste pratiquement que des femmes, les hommes ayant échappé aux attaques terroristes ont déserté suite à des menaces. La plupart des répondants des projets et programmes étant des hommes, les femmes devant désormais jouer le rôle de chef de famille pour subvenir aux besoins des ménages ne bénéficient plus de retombées. Nous pensons donc que pour une stratégie de résilience, les femmes doivent être fortement responsabilisées dans ces localités.

IV.10.1. Les mesures sécuritaires internes

IV.10.2. La communication

La communication est essentielle dans toute organisation. En gestion des projets et programmes, la communication occupe une place importante en ce sens qu'elle est transversale. Il y a deux types de communication : la communication interne et la communication externe. La communication interne permet d'informer les acteurs sur les évolutions du projet ou du programme. Elle permet de les motiver afin qu'ils se sentent intégrés. La communication externe a pour rôle de sensibiliser, d'informer la population sur les actions du projet ou du programme. Une bonne communication doit faire l'objet d'une réflexion approfondie qui aboutira à une stratégie.

¹⁷ Son discours le jour de la JMF, 8 mars 2019 à Boussé, chef-lieu de la province du Kourwéogo

En situation d'insécurité, le système de communication doit être adapté afin que les informations soient bien canalisées. En effet, les informations par rapport aux missions sur le terrain doivent être exclusivement destinées aux acteurs des projets et programmes. C'est pourquoi les réunions de bureau sont privilégiées. Les agents une fois sur le terrain communiquent leur position à la hiérarchie¹⁸. Cependant, l'utilisation du téléphone portable est bien contrôlée surtout quand il s'agit de communiquer dans le cadre du service.

IV.10.3. Les déplacements

Les activités des projets et programmes de développement dans le Sahel en grande partie sont menées en campagne et nécessitent de longs déplacements souvent. Le moyen privilégié est le véhicule qui permet de convoier en moyenne cinq (05) personnes. Les conducteurs sont sensibilisés sur les mesures sécuritaires instaurées par les autorités de la région et doivent les respecter scrupuleusement. Ce sont entre autre les arrêts obligatoires à tous les postes de sécurité traversés (Police, Gendarmerie, Douanes), l'interdiction formelle de prendre une tierce personne au cours d'une mission. Aussi, toute situation intrigante constatée au cours d'une mission doit immédiatement signalée, nous a confié le un cadre de Vétérinaire sans frontière (VSF).

IV.10.4. Le type de véhicule

La région du sahel a un relief relativement plat mais il y a des zones où l'accès demeure difficile du fait de la présence par moment des bas-fonds et des dunes de sable. L'utilisation d'un type de véhicule adapté s'impose donc aux responsables de projets et programmes. En générale, ce sont des véhicules tout-terrain qui sont utilisés. Ce sont des engins qui sont destinés à n'importe quel terrain (piste, boue, sable etc.). Cependant, ces mêmes types de véhicules sont très prisés par les groupes terroristes qui sillonnent la bande Sahélo-saharienne. Pour ce faire, des véhicules moins prisés par les ravisseurs ou à défaut des motos pour les petites distances, sont utilisés sur le terrain.

¹⁸ Confère annexe 2

V. DISCUSSIONS ET PERSPECTIVES

V.1. La représentation sociale des projets et programmes de développement par la population du Sahel

V.1.1. Généralités sur les représentations sociales

Selon le dictionnaire de psychologie (1963) la représentation est le « contenu concret de la pensée : synonyme d'image ». C'est un processus qui permet de rendre sensible un objet absent ou un concept au moyen d'une impression, d'une image, une sorte de copie intériorisée du réel.

Les représentations sociales peuvent être définies¹⁹ comme des « systèmes d'opinions, de connaissances et de croyances » propre à une culture, une catégorie ou un groupe social et relatif à des objets de l'environnement social. Les contenus d'une représentation peuvent indifféremment être qualifiés d'opinions, d'informations ou de croyances. De ce fait, nous pouvons retenir qu'une représentation se présente concrètement comme un ensemble indifférencié « d'éléments cognitifs » relatifs à un objet social.

Les opinions relèvent du domaine de la prise de position, les connaissances du domaine du savoir et de l'expérience et les croyances de celui de la conviction. Cependant, dans notre expérience quotidienne, nous assistons régulièrement à une confusion entre ces trois notions. Les contenus d'une représentation sociale peuvent indifféremment être qualifiés d'opinions, d'informations ou de croyances. Nous pouvons retenir qu'une représentation sociale, selon PATRICK RATEAU ET GREGORY LO MONACO, se présente concrètement comme un ensemble indifférencié « d'éléments cognitifs » relatifs à un objet social. Cet ensemble est composé de quatre caractéristiques principales :

- il est « organisé ». Ce qui veut dire qu'il ne s'agit pas d'un chapelet d'éléments cognitifs juxtaposés. C'est bien une structure dans laquelle les éléments entretiennent des relations, des liens qui les rendent interdépendants.
- ensuite, cet ensemble est « partagé » au sein d'un même groupe social. Il est cependant utile de préciser que ce consensus est toujours relatif car il dépend à la fois de l'homogénéité du groupe et de la position des individus par rapport à l'objet. De ce fait,

¹⁹ La Théorie des Représentations Sociales : orientations conceptuelles, champs d'applications et méthodes, PATRICK RATEAU ET GREGORY LO MONACO

le caractère consensuel d'une représentation est généralement partiel et souvent localisé à certains éléments de cette dernière.

- Cet ensemble est *collectivement produit* à l'occasion d'un processus global de communication. Le partage de ces éléments dépend étroitement des échanges interindividuels et de l'exposition aux communications internes et externes au groupe.
- Ledit ensemble comporte une quatrième caractéristique qui renvoie à sa finalité qui est d'être *socialement utile*. Les représentations sociales constituent des grilles de lecture, de décryptage et donc de compréhension de la réalité à laquelle nous sommes confrontés. Les représentations sociales sont des guides lors des interactions sociales et interviennent massivement lors de nos échanges avec les autres groupes.

V.1.2. Les Projets et programmes de développement selon les populations du Sahel

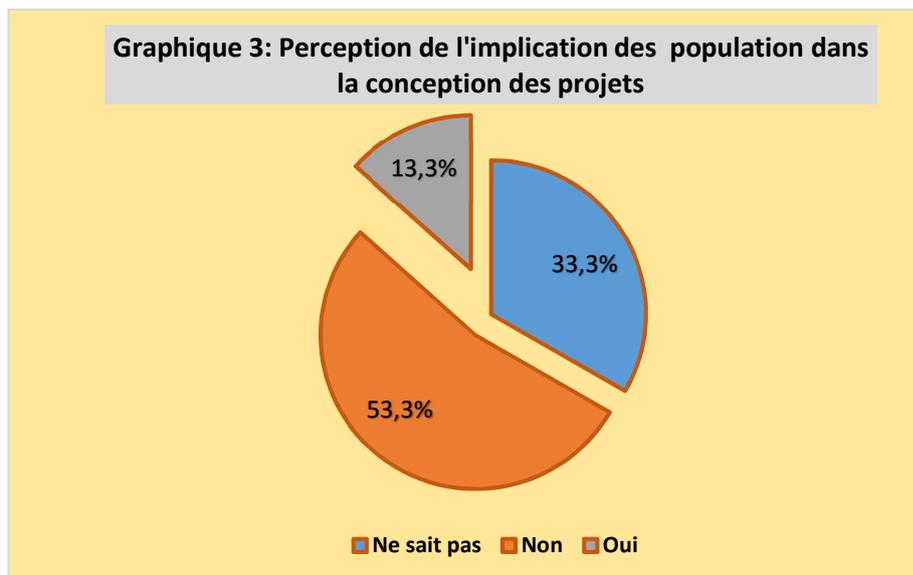
Selon Moscovici (1961), c'est l'apparition d'une situation nouvelle, innovante ou bien d'un phénomène ou d'un événement inhabituel qui favorise l'émergence d'une représentation sociale. Le fait que le phénomène est nouveau, les informations à son sujet sont limitées. Les différents groupes sociaux ne disposant pas suffisamment d'informations complètes, il y a une dispersion des informations.

En effet, lors de nos recherches dans la région du Sahel, nous avons constaté que les populations ne sont pas bien instruites sur la raison d'être des projets et programmes de développement. Au moins 53% des personnes interviewées estiment que les bénéficiaires des Projets/Programmes de développement qu'elles sont, ne sont pas impliqués dans l'élaboration (confère graphique ci-dessous). Par insuffisance d'informations, chacun se fait une idée, très souvent erronée, du pourquoi de ces apports spéciaux. Pour bon nombre, les projets et programmes sont considérés comme de "l'aide aux pauvres venant des blancs". Dans bon nombre de projets et programmes que nous avons visités, l'équipe projet est composée de travailleurs étrangers à la région. Cet état de fait conforte les populations dans leurs opinions. Cette posture ne facilite pas l'appropriation des actions par les populations locales. Ils ne se soucient pas assez de ce qu'ils pourront construire dans l'avenir avec l'accompagnement qui leur est fait.

Néanmoins, le cas de l'ONG « Nodde Nooto » et l'ONG « CRUS » est fort remarquable car elles ont privilégié le recrutement du personnel endogène.

Les préoccupations des populations portent donc sur les thématiques suivantes : le renforcement des capacités locales, la responsabilisation des jeunes de la région et le financement des actions de développement.

9. Pensez-vous que les projets impliquent les populations dans leur conception



53% de la population interrogée estime que les bénéficiaires des Projets/Programmes de développement ne sont pas impliqués dans l'élaboration. 33,3% pense que les bénéficiaires sont impliqués et 13,3% dit ne pas savoir.

V.2. Les suggestions et propositions de solutions

Les projets et programmes dans la région du Sahel doivent adapter leurs stratégies au contexte d'extrémisme violent ou disparaître²⁰.

Au regard de la dégradation de la paix et la sécurité au Burkina Faso en général et dans la région du Sahel en particulier, les acteurs des projets et programmes doivent être formés sur les nouveaux défis de développement.

²⁰ Confère graphique 2 en annexe

Les études prospectives doivent être d'une grande rigueur et leur réalisation doit impliquer impérativement des spécialistes des questions sécuritaires. L'utilisation des anciennes études ou les extrapolations doivent être bannies.

Dans la formulation des projets, des représentants des populations cibles doivent être pris en compte dans les comités de revue afin que des difficultés éventuelles ou latentes puissent être détectées précocement²¹.

Il y a des zones où l'accès n'est plus possible par les acteurs des projets et programmes. La formation des acteurs relais est donc nécessaire. Ces acteurs identifiés peuvent venir vers les lieux d'implantation des projets afin de bénéficier de l'information et de la relayer à leur tour.

Un cadre de concertation entre les acteurs de projets et programmes de la région, les responsables des collectivités et les FDS sur les questions sécuritaires existe. Ceci est un point positif mais nous estimons que ce cadre doit impliquer les populations locales.

L'Etat à travers les collectivités territoriales doit disposer d'un plan d'action de résilience des populations du Sahel face à la montée de l'extrémisme.

De ce fait, un plan de réponse local et inclusif face à l'insécurité doit être mis en place. Aussi, les plans de développement régionaux (PDR) doivent mettre l'accent sur les besoins des jeunes de la région.

Enfin, il faut renforcer les capacités des jeunes et les sensibiliser sur le contexte sécuritaire et les mesures à prendre. De ce fait, il faut travailler à effacer les barrières entre la population et les agents de Forces de défense et de sécurité (FDS), à travers des activités civilo-militaires.

La phase de la mise en œuvre des projets et programmes de développement est assez cruciale. Les projets et programmes de développement qui ont plus de chance de réussir sont ceux dont les objectifs ont été bien précis et leur portée bien déterminée. Il est impératif de suivre un processus de planification adéquat, d'utiliser un bon système de gestion du risque et d'adopter une gestion orientée vers l'impact par le suivi et l'évaluation qui est un bon moyen de prévention.

²¹ Confère graphique 3 en annexe

CONCLUSION GENERALE

La présente étude a porté sur le défi dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes de développement dans un contexte d'extrémisme violent au Burkina Faso. De façon spécifique, nous nous sommes intéressé au cas de la région du Sahel compte tenu du fait qu'elle abrite un important nombre de projets et programmes et aussi constitue jusqu'à présent la région la plus éprouvée par le phénomène de l'extrémisme violent. Il a été question pour nous de montrer les défis qui s'imposent aux projets et programmes qui doivent s'adapter au contexte d'insécurité.

Les projets et programmes continuent de se dérouler dans cette partie du Burkina Faso malgré le contexte sécuritaire très difficile qui a pour corolaire des attaques meurtrières suivies de prises d'otages. Nous avons examiné les stratégies de certains projets en cours dans la région du Sahel, nous avons aussi écouté et analysé les points de vue des responsables de projets et programmes, des autorités et des populations dans ce contexte défavorable au déroulement d'activités de terrain. Nous avons décelé des insuffisances dans l'organisation pratique de certains projets qui manquent encore du professionnalisme dans leur gestion. Aussi, certaines mesures sécuritaires restent théoriques et nous avons constaté par moment du laxisme dans les dispositifs sécuritaires. Cependant, retenons que malgré tout, les projets et programmes de développement peuvent encore y prospérer au bonheur de la population sahélienne qui commence à en être très dépendante.

BIBLIOGRAPHIE

I. Sources orales

N	Nom et prénoms	Structure	Fonction	Lieu de rencontre	Date de rencontre
1	OUEDRAOGO Omer	SPONG	Chargé de programme	SPONG/ Ouagadougou	10/01/2019
2	TIEMTORE Laurent	MEA	Administrateur des services financiers, Assistant technique/COWI (MEA)	Ouagadougou	06/04/2019
3	DIALLO Boubacar	ONG CRUS	Responsable de projet	Dori	19/02/2019
4	DIALLO Sita	UFC/Dori	Responsable de projet	Dori	19/02/2019
5	MAIGA Amadou Nouhoun	A2N	Chef de projet	Dori	20/02/2019
6	ZELA Sinali	VSF/B	Chargé de Suivi Evaluation, Chef de projet	Dori	19/02/2019
7	DAH Joseph	A2N	Chargé de suivi évaluation	Dori	20/02/2019
8	BA Ousmane		Communicateur	Dori	19/02/2019
9	NIKIEMA Tidiane	DREA/Sahel	Ingénieur du Génie Rural Directeur régional	Dori	20/02/2019
10	BARRI Aboubacar	Mairie de Dori	Conseiller municipal, 2 ^{ème} adjoint au Maire	Dori	20/02/2019
11	SEBGO Jean	Mairie de Dori	Chargé de projets	Dori	20/02/2019
12	OUEDRAOGO Saidou	TDH	Economiste Statisticien, chargé de S&E	Ouagadougou	12/01/2019
13	MAIGA Souleymane	DMI	Chargé de communication	Ouagadougou	4/11/2018

II. Décret/Note de Service

Décret 2018-0092/PRES/PM/MINEFID du 15 février 2018 portant règlementation générale des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso,

Note de service N°2017-003/A2N-DE/04 du 06 avril 2017 sur les Mesures transitoires internes de sécurité, pris par le Directeur Exécutif de l'ONG Nodde Nooto

III. OUVRAGES

CADIEUX P., 2005, « La gestion de projets et son contexte : la gestion des parties prenantes ». Recueil de texte inédit, Automne, Université du Québec à Rimouski, Québec, Canada.

COMMISSION EUROPEENNE, 2001, « Manuel de gestion du cycle de projet ». Europe Aid Office de Coopération, 44p

GUIDE PMBOK, « Guide du Corpus des connaissances en management de projet », Sixième édition, Errata 3^{ème} impression

Programme des Nations Unis pour le Développement, « Guide de la planification, du suivi et l'évaluation axés sur les résultats du développement », 2009, 220p

IFAD, « Guides pratiques de S&E des projets, pour gestion orientée vers l'impact »

KABOU, (Axelle) Et si l'Afrique Refusait le Développement ? L'Harmattan, Paris, 2006, 208p

OUEDRAOGO, (Yacouba), Populations et développement dans la province du Séno, Ouagadougou, 1993, 92p

DIAGNE, (Souleymane Bachir), La Culture du développement, Dakar, CODESRIA, 1991, 134p

IV. MEMOIRES ET THESES

KABORE, B., 1997, les représentations de projets de développement rural chez des jeunes ruraux : cas de l'Association Génération montante/Wend Vê Manegda (AGM) dans la province d'Oubritenga, FLASH, Psychologie, Université de Ouagadougou, 159 p.

PARE, M.T., 2011, l'expérience du projet de développement local dans la commune de Dédougou de 2004-2008 : analyse des enjeux et des attentes, mémoire de maîtrise, UFR/SH, Géographie, Université de Ouagadougou, 85 p.

SANA, A.A., 2009-2010, gestion des projets et programmes de développement au Burkina Faso : "Quelle approche pour un impact maximum sur le niveau de vie des populations ?", Institut International de Management, 75 p.

TANKOANO, B., 2013-2014, l'analyse des causes des échecs des projets et programmes de développement au Burkina Faso : cas des projets et programmes dans la province de la Tapoa, dans la région de l'Est, Institut International de Management, 73 p.

V. RAPPORTS

Rapport 2017, DGCOOP : COOPERATION POUR LE DÉVELOPPEMENT « Les financements innovants comme alternative pour Le financement du développement au Burkina Faso : réalités et perspectives », Septembre 2018

Article du *Economiste du Faso*, publié par *Lefaso.net* « Terrorisme : pourquoi ? Que faire ? ». panel thème que l'institut Free Afrik a tenu, vendredi, 23 novembre 2018 à Ouagadougou, un panel sur l'insécurité au Burkina.

Rapport « programme de lutte contre l'extrémisme violent en Afrique de l'Ouest », **l'Organisation de la Jeunesse Musulmane en Afrique de l'Ouest (OJEMAO)**

Rapport général sur la « **Rencontre d'échange et de concertation des filles et fils de la province du Soum sur le thème de la cohésion sociale, les 16 et 17 décembre 2017** ».

VI. Sites Web

ACDI (2008) : définitions révisées des principaux termes de la gestion axée sur les résultats. Pour l'énoncé de principes 2008 de la gestion axée sur les résultats. Direction générale des politiques stratégiques et du rendement. ACDI

http://www.acdi-cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUImages/Results-basedManagement/Sfile/GAR_ENONCE PRINCIPE 2008 COMPANION.pdf

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire aux populations locales (Dori).....	XIV
Annexe 2 : Note de service signé du Directeur Exécutif de l'ONG Nodde Nooto en date du 06 avril 2017.....	XIX
Annexe 3 : Bilan des attaques du 4 avril 2015 au 5 février 2019.....	XXIII

Annexe 1 : Questionnaire aux populations locales (Dori)

Bonjour, je m'appelle KINDO Moumouni, je suis étudiant en Master de gestion des projets, à l'Institut International de Management (IIM). Dans le cadre de la recherche pour mon mémoire dont le thème traite de "la gestion des projets et insécurité dans la province du Séno", je vous demande de me porter un coup de main en renseignant cette fiche dont le contenu reste confidentiel.

Date de l'enquête : ____/____/20...

I. Identification de l'enquêté

1. Sexe : M F
2. Age :
3. Situation matrimoniale : célibataire marié divorcé veuf (ve)
4. Effectif des membres du ménage :
5. Niveau de scolarisation : Primaire secondaire universitaire
6. Profession :

II. Situation sécuritaire et Projets/programmes dans la Région

7. Avez -vous connaissance de projets/programmes implantés dans la province du Séno ?
oui non
lesquels ?
.....
.....
.....
.....
8. Quelle appréciation faites-vous de l'apport des projets et programmes au quotidien des populations ?
Beaucoup moyen un peu aucun
9. Pensez-vous que les projets impliquent les populations dans leur conception ?
oui non ne sait pas
10. Si oui en quoi cela consiste ?
.....

.....
.....
11. Pensez-vous que la formulation des projets intervenant ici répond vraiment aux besoins réels de la population ?

Tout a fait moyennement un peu seulement pas du tout

12. La situation d'insécurité que nous vivons actuellement affecte-t-elle l'exécution des projets et programmes ?

Oui non ne sait pas

13. Si oui, comment ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

14. Pensez-vous que cette situation évoluera positivement un jour ?

Oui non ne sait pas

15. Si non pourquoi ?

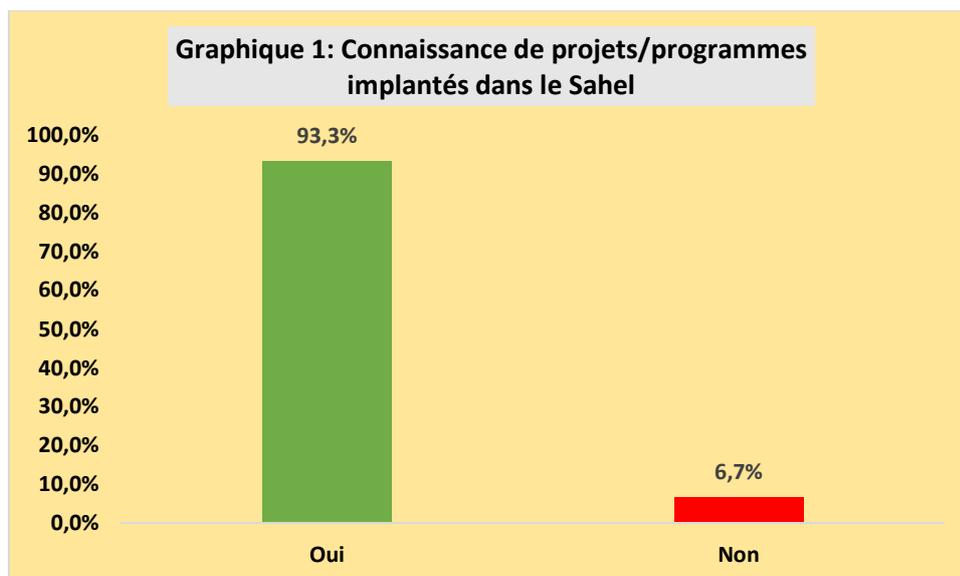
.....
.....
.....
.....

16. Avez-vous quelque chose d'autre à nous dire ?

.....
.....
.....

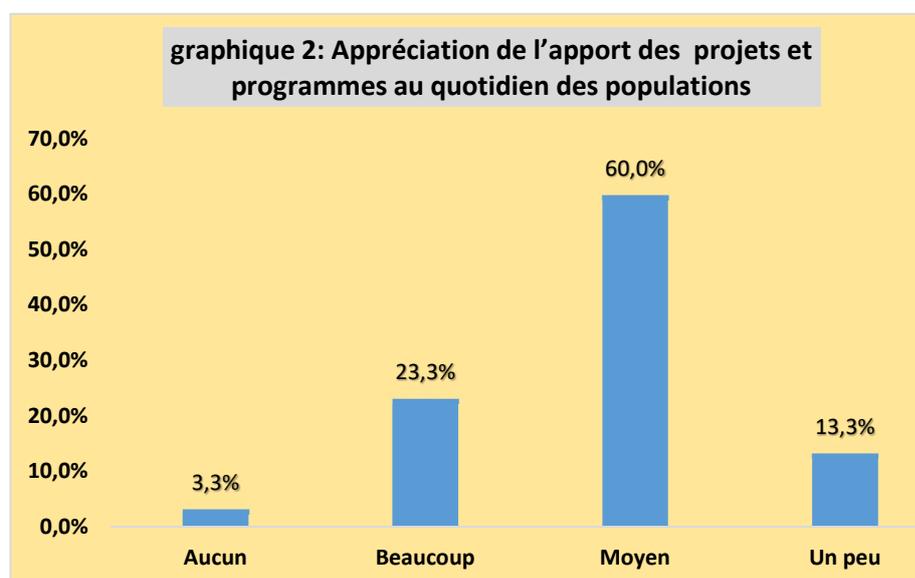
Merci pour votre franche collaboration.

7. Avez -vous connaissance de projets/programmes implantés dans la province du Séno



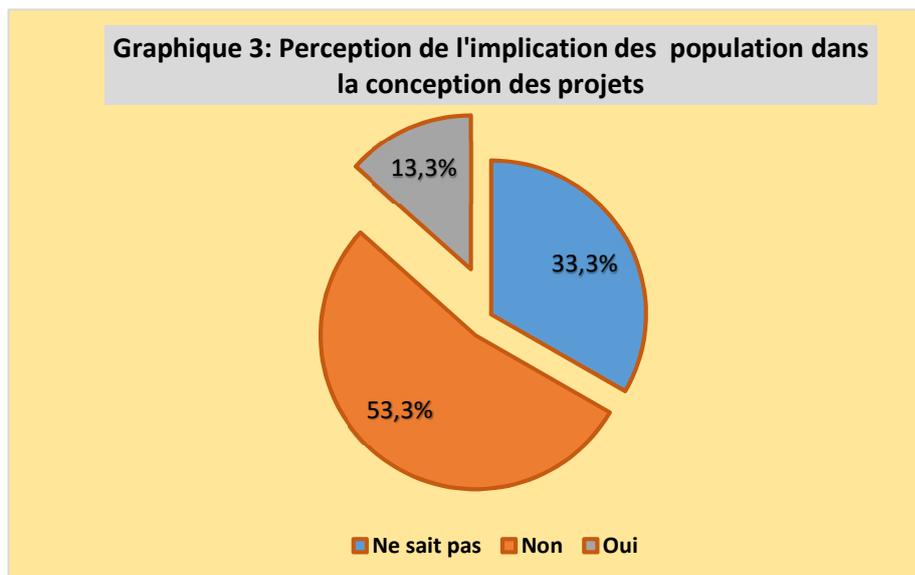
93% de la population interrogée a une bonne connaissance des projets/programmes implantés dans le sahel.

8. Quelle appréciation faites-vous de l'apport des projets et programmes au quotidien des populations



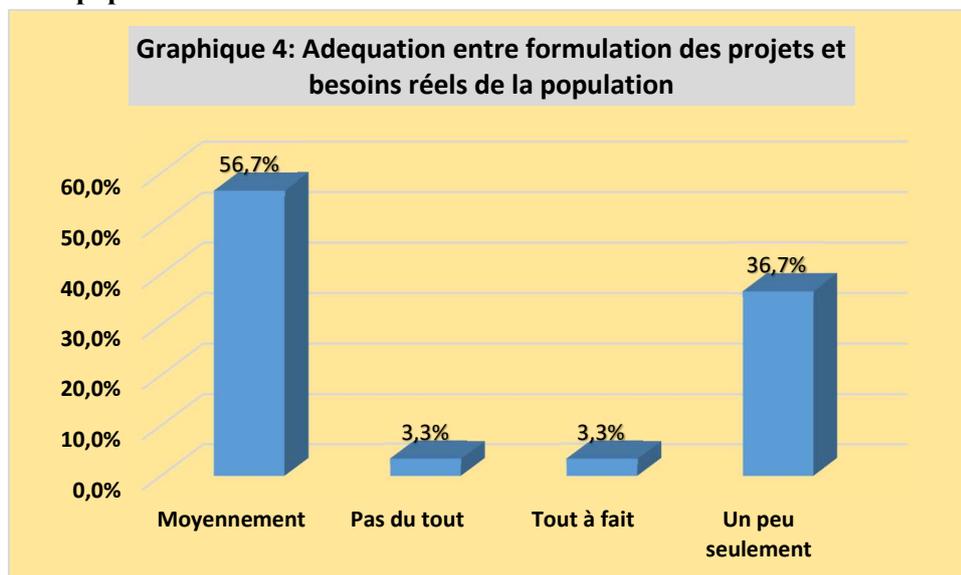
60% de la population interrogée pense que les Projets et Programmes ont un apport moyen au quotidien des populations de la région du Sahel. 23,3% pensent que cet apport est beaucoup, 13,3% pense que l'apport est peu pendant que 3.3% estime que les projets/Programmes n'apportent rien au quotidien des populations.

9. Pensez-vous que les projets impliquent les populations dans leur conception



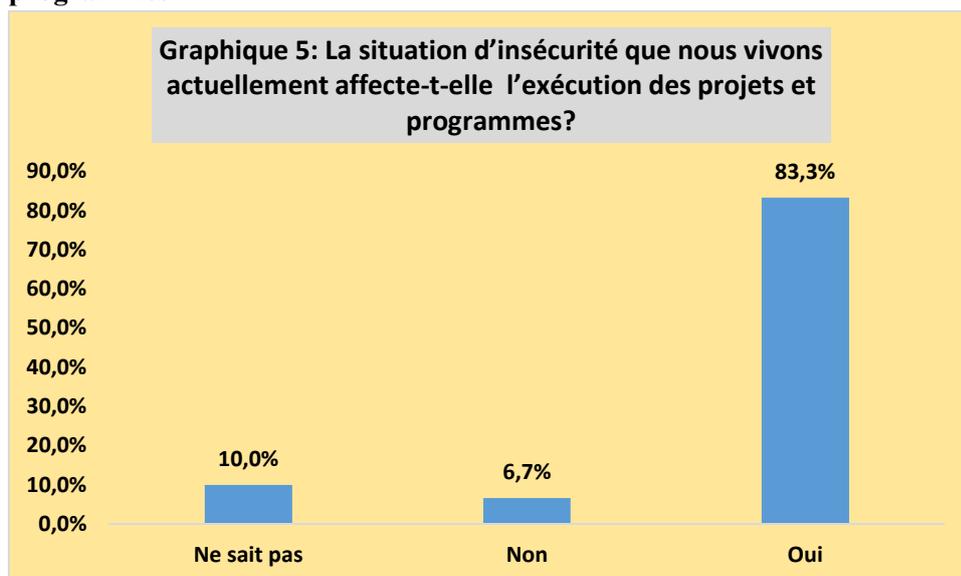
53% de la population interrogée estime que les bénéficiaires des Projets/Programmes de développement ne sont pas impliqués dans l'élaboration. 33,3% pense que les bénéficiaires sont impliqués et 13,3% dit ne pas savoir.

11. Pensez-vous que la formulation des projets intervenant ici répond vraiment aux besoins réels de la population ?



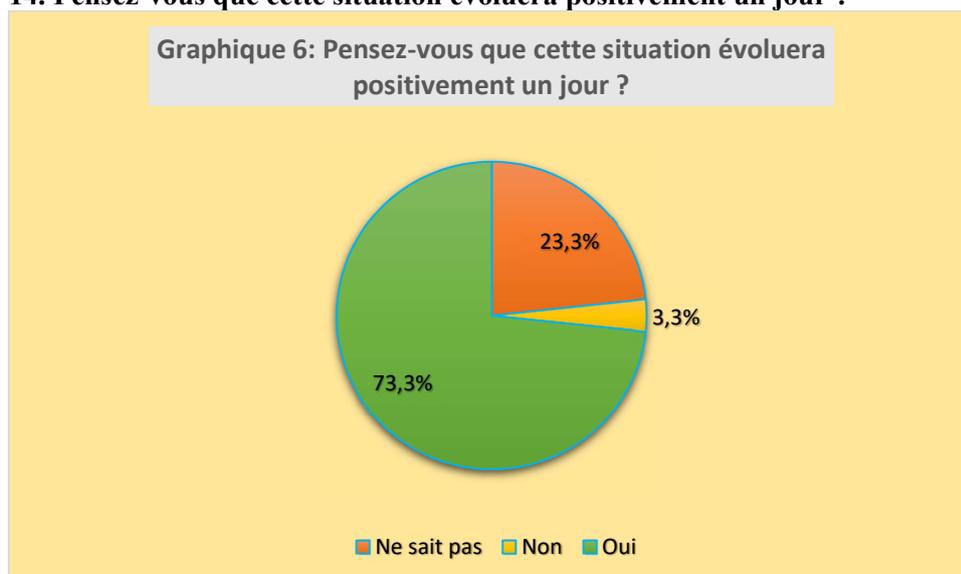
56,7% de la population interrogée pense que la formulation des Projets/Programmes est moyennement adéquate avec les besoins réels des populations de la région du Sahel. 36,7% pense qu'il y a peu d'adéquation, 3,3 % estime qu'il n'y a pas d'adéquation et 3,3% trouve qu'il y a adéquation.

12. La situation d'insécurité que nous vivons actuellement affecte-t-elle l'exécution des projets et programmes



83,3% de la population interrogée pense que l'insécurité que nous vivons actuellement affecte l'exécution des Projets/Programmes dans la Région du Sahel. 6,7% que non et 10% dit ne pas savoir.

14. Pensez-vous que cette situation évoluera positivement un jour ?



73,3% de la population interrogée pense que la situation évoluera un jour et que la quiétude reviendra. 3,3% pense que non et 23,3% dit ne pas savoir.

Annexe 2 : Note de service signé du Directeur Exécutif de l'ONG Nodde Nooto en date du 06 avril 2017.

ONG NODDE NOOTO

NOTE DE SERVICE

N°2017-003/A2N-DE/04

MESURES TRANSITOIRES INTERNES DE SECURITE

CONTEXTE GENERAL

Depuis plus de deux décennies l'Association Nodde Nooto intervient dans la région du sahel dans plusieurs domaines notamment la gestion des ressources naturelles, l'appui au développement local, la sécurité alimentaire durable, l'environnement et l'éducation/alphabétisation.

Ces interventions touchent l'ensemble des 26 communes de la région dont certains villages sont localisés dans les zones frontalières avec le Niger et le Mali, zones particulièrement affectées par l'insécurité et objet de plusieurs attaques perpétrées par des groupes fondamentalistes en premier temps, notamment dans les provinces du Soum et de l'Oudalan.

Cette insécurité est marquée par plusieurs attaques à mains armées à l'encontre des forces de l'ordre ou des populations civiles faisant de nombreuses victimes.

Face à cette situation, la Direction exécutive de l'ONG A2N a initié une rencontre avec les chefs de projets et programmes pour échanger sur la situation sécuritaire actuelle que traverse la région du sahel et réfléchir sur les mesures à prendre.

Il est donc ressorti des échanges, la nécessité pour l'ONG A2N d'agir au plus vite sur deux actes :

- Dans un premier temps, réfléchir sur des règles internes de sécurité afin de sécuriser le personnel et les biens de service ;

- Dans un second temps l'ONG doit réfléchir à sa contribution à l'échelle régionale face à cette situation.

Le présent document fait essentiellement cas des mesures internes à respecter pour la sécurisation du personnel et des biens du service.

1- Mesures à appliquer au sein des locaux

Ces règles concernent les gardiens et le personnel qui travaille dans l'enceinte des locaux d'A2N ou qui séjournent dans les cases de passage durant les missions.

Mesures spécifiques gardiens des locaux

Mesure N° 1 : pour les gardiens, il est recommandé la stricte assiduité au poste

Mesure N°2 : aucun gardien ne doit quitter son poste tant qu'il n'y a pas un autre ou un personnel du service à qui il expressément de le remplacer pendant ce temps de son absence. Ces types d'absences concernent les cas d'urgence et ce pour des absences qui ne doivent pas 30 minutes.

Mesure N°3 : pendant une absence qui va au-delà de 30 mn, un gardien ne peut se faire remplacer que par un autre gardien du service après avertissement du supérieur hiérarchique.

Mesure N°4 : s'assurer et/ou fermer a été les bureaux et la porte d'entrée après le départ du personnel.

2- Accès aux locaux de personnes étrangères au service

Mesures N°5 : faire annoncer systématiquement les personnes qui désirent voir un agent de les introduire. Cette règle doit être appliquée avec sévérité lorsque le visiteur est inconnu du service, surtout si le gardien lui-même ne l'a jamais vu.

Mesure N°6 : interdiction à toute personne étrangère de garer un véhicule ou moto ou tout autre véhicule dans le parking réservé au personnel ou devant le bureau. Ils doivent garer leurs engins un peu plus à l'écart.

Mesure N°7 : avertir les gardiens et le secrétariat lorsqu'on attend une personne inconnue dans le service.

Mesure N°8 : fermer à clé les bureaux avant de quitter les lieux.

Mesure N°9 : condamner systématiquement les véhicules garés dans le parking de dehors.

3- Mesures à appliquer à tout agent

Mesure N° 10 : organiser des missions conjointes dans la mesure du possible afin de minimiser la multiplication des risques dans certaines zones du Soum et de l'Oudalan.

Mesure N°11 : se conformer strictement aux mesures prises par les autorités régionales interdisant toute circulation dans la frontière de 17h à 6h matin (communiqué du Gouverneur de la région du Sahel).

Mesure N°12 : s'arrêter systématiquement à tous les postes de sécurité traversés au cours de la mission (gendarmerie, poste de Police, poste de Douane).

Mesure N°13 : avoir et disposer d'un numéro de téléphone du responsable/chef de la sécurité ou du service de sécurité des zones des provinces du Soum et de l'Oudalan (si possible).

Mesure N°14 : ne pas s'arrêter au cours d'un trajet à la demande d'une personne inconnue ;

Mesure N°15 : interdiction de prendre à bord d'un véhicule ou moto toute personne inconnue en tout lieu et en tout temps ;

Mesure N°16 : éviter d'informer à toute personne non concernée par une mission prévue ;

Mesure N°17 : éviter de donner sa position au téléphone à une personne pendant le trajet ;

Mesure N°18 : signaler sa position au bureau une fois qu'on arrive à destination ou en cas de tout empêchement (panne, retard lié à d'autres raisons) ;

Mesure N°19 : communiquer sur toutes les situations intrigantes rencontrées au cours de la mission ;

Mesure N°20 : programmer les missions de sorte que dans la province de l'Oudalan et du Soum les véhicules soient dans une des villes suivantes (Djibo, Gorom) au plus tard à 16h dans la province du Séno, les véhicules de missions doivent être rentrés à Dori au plus tard à 18h ;

Mesure N°21 : la ville de Déou et de Djibo, les véhicules en mission ne doivent pas circuler à partir de 16h00 ;

Mesure N°22 : dans les villes de Déou, Markoye, Tin-Akoff, Oursi, Koutougou, Diguel, Nassoumbou, les véhicules en missions doivent quitter la zone à partir de 14h00 ;

Mesure N°23 : dans les villes de Gorom-Gorom et de Dori, les véhicules en mission ne doivent pas circuler à partir de 20h00 ;

Mesure N°24 : les agents sur le terrain doivent regagner leurs communes d'affectation au plus tard à 16h00. Lorsqu'ils doivent quitter leur commune d'affectation pour une autre commune, les animateurs doivent le signaler à leur superviseur direct.

Mesure N°25 : pour toute mission dans une localité, tenir informer le CVD, conseillers et autorités locales ;

4- Mesures spécifiques aux chauffeurs

Mesure N° 26 : interdiction formelle pour tout chauffeur de sortir un véhicule sans en avertir son responsable hiérarchique ;

Mesure N° 27 : interdiction formelle pour tout chauffeur d'informer une tierce personne de toute mission prévue dans les Soum et l'Oudalan ;

Mesure N°28 : condamner systématiquement les véhicules garés dans le parking de dehors ;

Mesure N° 29 : chaque responsable de projet, chef de service ou responsable d'équipe doit en ce qui le concerne, prendre les dispositions nécessaires pour que chaque agent soit informé de l'application de ces dispositions.

Mesure N° 30 : le service administratif et financier est chargé de la vulgarisation de la présente note de service et le suivi-évaluation et capitalisation de son application effective par l'ensemble du personnel en initiant des outils de suivi à renseigner par les agents.

L'application de ces mesures est obligatoire à tout agent de l'ONG en CDD ou en CDI ou personne temporaire, aux stagiaires, aux bénévoles et toute personne ne contrat ponctuel avec l'Association Nodde Nooto (A2N).

Ces mesures sont applicables à partir de la date de signature de la présente et ce jusqu'à dispositions contraires. Tout agent qui contreviendrait s'exposera à des mesures disciplinaires rigoureuses.

J'exhorte les uns et les autres à faire preuve de responsabilité et observer l'ensemble de ces mesures pour la sécurité.

Ampliation :

- Conseil d'administration
- Partenaires techniques et financiers
- Autorités administratives de la région du Sahel
- Communes de la région du Sahel

Fait à Dori, le 06 avril 2017

Le Directeur Exécutif

Oumarou CISSE

Annexe 3 : Bilan des attaques du 4 avril 2015 au 5 février 2019

2016

	FDS	Civils	Total
2019			268
2018		69	141
2017	11	70	81
2016	21	63	84
2015	4	1	5

Attaques

Attaques contre des positions FDS	Attaques contre des cibles autres que les FDS	Total
120	81	201

Décès

FDS	Civils	Total
112	446	558

Blessés

FDS	Civils	Total
143	129	272

Enlèvement 55

Attaque par engins explosifs 14

Attaques d'écoles : 16

Ces attaques terroristes ont aussi occasionné la fermeture de plus de 900 écoles, avec plus de 500 000 enfants privés d'enseignement et plus de 82 000 personnes déplacées selon les Nations Unies.

❖ Sources : bilan officiel des Communiqués du MDNAC du Burkina Faso

-<http://www.defense.gov.bf>,

❖ United Nations office for the Coordination of Human Affairs (UNOCHA)

-<http://www.unocha.org/west-and>

-[central-africa/wca/burkina-faso](http://www.unocha.org/central-africa/wca/burkina-faso),

❖ Human Rights Watch

-<https://www.hrw.org/news/2018/05/21/burkina>

-[fasokillings-abuse-sahel-conflict](https://www.hrw.org/news/2018/05/21/burkina),

❖ Dossier presse 03.02.19 du Collectif contre l'impunité et la stigmatisation des communautés (CISC)

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	I
DEDICACE	III
REMERCIEMENTS	IV
ABSTRACT	VI
LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE	4
I.1. Contexte de l'étude	5
I.2. Intérêt de l'étude	9
I.3. Problématique	9
II. Démarche méthodologique	11
II.1. Définition des concepts	11
II.2. Revue de littérature	12
II.3. Echantillonnage	14
II.4. Outils de collectes des données	15
II.5. Méthodes de traitement d'analyse des données	15
II.6. Difficultés rencontrées	16
III.1. Définition réglementaire d'un projet ou d'un programme de développement... au Burkina Faso	16
III.2. Les catégories de projets et programmes	17
CHAPITRE II : CAUSES ET FACTEURS DE L'EXTREMISME VIOLENT AU SAHEL	18
II.1.1. La manipulation des mercenaires par des groupes d'intérêts	18
II.1.2. La conquête d'un espace géographique	18
II.1.3. Une interprétation erronée du Jihad	18
II.2. Les facteurs d'extrémisme violent	19
II.2.1. Les facteurs endogènes	19
II.2.2. Les facteurs exogènes	20
CHAPITRE III : LES DEFIS DES PROJETS ET PROGRAMMES DANS L'ELABORATION	21
III.1. L'IDENTIFICATION	22
III.1.1.1. L'identification du besoin de la population	22

III.1.1.2. Identification du concept.....	26
III.1.1.3. Identification du projet	26
III.1.2. Le cadre logique.....	26
III.1.2.1. Origine du Cadre Logique	27
III.1.2.2. Structure et démarche de construction du Cadre Logique	27
III.2. La formulation des projets.....	28
III.2.1 L'étude technique du projet ou programme.....	29
III.2.2. L'étude politico-juridique du projet ou programme.....	29
III.2.3. L'étude financière du projet ou programme	29
III.2.4. L'étude économique du projet ou du programme.....	29
.....	28
CHAPITRE IV : LE DEFI DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT DANS LA MISE EN ŒUVRE.....	28
IV.2. La planification par objectif	28
IV.2.1. L'Approche du Cadre Logique (ACL)	28
IV.2.2. La démarche de la planification du projet ou du programme	29
IV.3. La gestion du risque.....	30
IV.3.1 Processus de management des risques dans une organisation	30
IV.3.2. La cartographie du risque.....	31
IV.4. La gestion orientée vers l'impact par le suivi et l'évaluation, un moyen de.....	32
prévention	32
IV.4.1. Lien entre suivi et évaluation et gestion orientée vers l'impact.....	32
IV.4.2. Les fonctions de la gestion orientée vers l'impact.....	32
IV.4.3. Pilotage de projet et suivi et évaluation	33
IV.4. Orientation de la stratégie du projet vers l'impact.....	38
IV.4.1. Stratégie d'intervention du projet.....	38
IV.4.2. Hiérarchie des objectifs et les hypothèses de base	38
IV.5. Création des conditions favorables à la réflexion critique.....	40
IV.5.1. L'évaluation du responsable par ses collaborateurs	40
IV.5.2. Le management	40
IV.5.3. La considération des difficultés rencontrées	40
IV.6. LA MISE EN ŒUVRE EFFICACE	41
IV.6.1. La gestion opérationnelle	41
IV.6.2. La gestion de l'information	42

IV.7. L'ELABORATION ET LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI ...	42
ET EVALUATION	42
IV.7.1. Qu'est-ce qu'un système de suivi et évaluation.....	42
IV.8. La redevabilité.....	43
IV.9. La simplification	43
IV.9.1. Le personnel des projets et programmes.....	43
IV.9.2. Le processus du recrutement.....	44
IV.9.2. La promotion de l'expertise locale	44
IV.9.3. La responsabilisation de la femme	45
IV.10.1. Les mesures sécuritaires internes.....	45
IV.10.2. La communication	45
IV.10.3. Les déplacements	46
IV.10.4. Le type de véhicule.....	46
V. DISCUSSIONS ET PERSPECTIVES.....	47
V.1. La représentation sociale des projets et programmes de développement par	47
la population du Sahel.....	47
V.2. Les suggestions et propositions de solutions	49
CONCLUSION GENERALE	51
BIBLIOGRAPHIE	IX
I. Sources orales.....	IX
II. Décret/Note de Service.....	X
III. Ouvrages.....	X
IV. Mémoires et thèses.....	X
V. Rapports.....	XI
ANNEXES	XII

Le défi dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes de développement dans un contexte d'extrémisme violent au Burkina Faso : cas de la région du sahel

KINDO Moumouni

Résumé

Le Burkina Faso à l'instar des pays de la sous-région notamment ceux du sahel, est en proie à un phénomène dont il était naguère épargné : le terrorisme. Entre le 4 avril 2015 et le 5 février 2019, le pays a enregistré 201 attaques terroristes qui ont fait 558 morts et 272 blessés¹. Ces attaques ont occasionné la fermeture de plus de 900 écoles avec plus de 500 000 enfants privés d'enseignement et plus de 82 000 personnes déplacées selon les Nations Unies. Les projets et programmes de développement qui pour la plupart interviennent dans le domaine de la santé, de l'éducation, de l'agriculture et de l'élevage éprouvent des difficultés dans la poursuite de leurs activités sur le terrain. L'objectif de cette étude est d'analyser les défis qui se présentent aux responsables des projets et programmes pour une meilleure mise en œuvre et d'identifier les stratégies les plus efficaces que les décideurs et nouveaux responsables de projets et programmes pourront utiliser pour améliorer leur efficacité sur le terrain. Pour mieux cerner le lien entre l'extrémisme violent et les activités des projets et programmes de développement, nous avons mené une enquête auprès des populations locales de la région du Sahel et tenu des entretiens avec des personnes ressources. Il ressort de cette étude que ce phénomène endigue le développement des projets et programmes mais il y a de l'espoir quant à leur possibilité de continuer dans cette partie du Burkina. Toutefois, de nouvelles stratégies en matière de gestion doivent désormais être adoptées.

Abstract

Burkina Faso, like the countries of the Sub-region, particularly those of the Sahel, is plagued by a phenomenon for which it was once spared: terrorism. Between April 4, 2015 and February 5, 2019 the country recorded 201 terrorist attacks that left 558 dead and 272 wounded. These attacks caused the closure of more than 900 schools, with more than 500,000 children out of school and more than 82,000 displaced persons according to The United Nations. Development projects and programs, which major part are working in the domain of health, education, agriculture and livestock sectors, face difficulties in carrying out their activities in the field. The objective of this study is to analyze the challenges facing project and program managers for better implementation and identify the most effective strategies that policy makers and new project and program managers can use to improve the conduct of these projects and programs. To better understand the link between violent extremism and the activities of development projects and programs, we conducted a survey where local populations in the Sahel region are interviewed as well as resource persons in this part of the country. This study shows that this phenomenon prevents the development of projects and programs, but there is hope that they can continue working in this area of Burkina. However, new management strategies must now be adopted.

RUFSO Revue "Université sans Frontières pour une Société Ouverte"

ISSN : 2313-285x (en ligne)

Volume 35: numéro 1

Site Web de la revue: rufso.org

Thèse:

Langue : Français

Titre : Le défi dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes de développement dans un contexte d'extrémisme violent au Burkina Faso : cas de la région du sahel

Auteur : KINDO Moumouni

Reçu : 06 novembre 2022

Accepté : 20 Janvier 2023

Publiée: Janvier 2023

Doi : [10.55272/rufso.rjsse](https://doi.org/10.55272/rufso.rjsse)