



Institut International de l'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER II SPESIALISE EN
INNOVATION, DEVELOPPEMENT ET SOCIETES (IDS)

**THEME : « COMMUNICATION ET GESTION DES
PROJETS DE RENFORCEMENT DE LA
DECENTRALISATION AU BURKINA FASO : CAS DE
L'ONG DAKUPA »**

Présenté par :

OUEDRAOGO Adama de Issa

Maître de stage

GAMA B. Denis

Juin 2014

DEDICACES

❖ *Feu mon père OUEDRAOGO Issa et Feue ma grande mère OUEDRAOGO Mamounata*

Qui ne sont plus de ce monde que vos âmes reposent en paix ;

❖ *A ma mère OUEDRAOGO Awa*

Qui s'est battue pour mon inscription à l'école et qui me porte nuit et jour dans ses prières pour un lendemain meilleur, toute ma profonde gratitude ;

❖ *Sœur aînée OUEDRAOGO Mariame,*

Je te fais part de toute ma reconnaissance pour ton soutien indéfectible au plan financier et moral ;

❖ *Frères TRAORE Alouna, OUEDRAOGO Abdoul Fataf et Oncle OUEDRAOGO K. Madi,*

Je n'oublierai jamais vos appuis multiples et multiformes tout au long de mon parcours scolaire et universitaire ;

❖ *Neveu SAWADOGO Bassirou, Nièce SAWADOGO Awa et Soeur OUEDRAOGO Fatimata,*

Je garde de vous un très beau souvenir pour vos encouragements.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je voudrais adresser mes sincères et chaleureux remerciements à l'endroit :

- de Monsieur Yacouba ZEBE, Coordonnateur de Programmes de l'ONG DAKUPA, pour m'avoir accepté au sein de son organisation pour mon stage ;
- de Monsieur Denis B. GAMA, mon maitre de stage, pour sa disponibilité et ses conseils qui m'ont aidé à prendre de la hauteur nécessaire à la rédaction d'un tel travail ;
- de toute l'équipe de la Coordination du projet et des unités provinciales pour leur soutien indéfectible ;
- de tout le personnel de l'ONG DAKUPA et singulièrement à M. Ferdinand KABORE ;
- des personnes qui ont accepté répondre à notre questionnaire et celles qui ont consacré un peu de leur temps pour l'enregistrement de nos entretiens, sans lesquels ce travail n'aurait pas lieu et en particulier à M. Daouda TIEMONO pour son appui;
- des tuteurs pédagogiques et des coordonnateurs des Formations en ligne des 2iE ;
- de tous mes camarades apprenants M2 IDS/C_0912 pour la collaboration fructueuse et enrichissante.

RESUME

Les éléments manifestes de la démocratie à la base et l'impulsion du développement local sont : l'implication véritable et l'adhésion des populations aux projets et programmes de développement ; la participation effective à la gestion des affaires publiques ; le contrôle et le suivi-évaluation des interventions. Cela peut-il être effectif sans une communication efficace entre les différents acteurs prenant part à la gouvernance locale dans un contexte de décentralisation ? La présente étude, relative à la « communication en mode gestion des projets de renforcement de la décentralisation », fait l'analyse de l'approche communicationnelle adoptée par l'ONG DAKUPA dans l'exécution de la Composante 3.1 du Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACT). Il ressort de cette étude que la communication occupe une place de choix dans le management des actions de développement de l'organisation. Et elle l'a permis (avec l'expérience du PACT) d'enranger des acquis en termes d'amélioration des connaissances des communautés sur la politique décentralisatrice et spécifiquement sur leurs rôles et responsabilités dans la gestion des affaires publiques locales. Cependant, sa pratique de communication est émaillée d'insuffisances à certains niveaux. D'une part, elle n'est pas bâtie sur une stratégie préalablement établie. D'autre part, elle est déployée dans un sens unique en direction des publics récepteurs passifs. L'étude révèle aussi que cela porte atteinte à une véritable participation citoyenne et une prompte interpellation des gouvernants. L'expérience de DAKUPA a induit des effets positifs mais son approche communicationnelle reste à parfaire pour un nouvel engagement du citoyen et une appropriation effective de la décentralisation.

Mots clés : Communication ; Décentralisation ; Gestion de projet ; Gouvernance locale ; Participation citoyenne.

ABSTRACT

The manifest elements of the democracy at the base and the impulse of the local development are: the true implication and the adhesion of the populations to the projects and programs of development; the effective participation in the management of the public affairs; the control and the follow-up-evaluation of the interventions. That can it be effective without an effective communication between the different actors taking share with the local governance in a context of decentralization? The present study, relating to the "communication in management mode of the projects of reinforcement of decentralization", makes the analysis of the communication approach adopted by ONG DAKUPA in the execution of Component 3.1 of the Program of Support to the Local Authorities (PACT). It comes out from this study that the communication occupies a place of choice in the management of the actions of development of the organization. And it allowed it (with the experiment of the PACT) to garner assets in terms of improvement of knowledge of the communities on the decentralizing policy and specifically on their roles and responsibilities in management for the local public affairs. However, its practice of communication is enamelled insufficiencies on certain levels. On the one hand, it is not built on a beforehand established strategy. In addition, it is deployed in a single direction in direction of the public passive receivers. The study also reveals that carries reached to a true individual participation and a prompt interpellation on local representatives. The experiment of DAKUPA induced positive effects but its communication approach remains to be perfected for a new engagement of the citizen and an effective appropriation of decentralization.

Key words: Communication, Decentralization, Project management, local governance, individual participation.

LISTE DES ABREVIATIONS

AGR	: Activités Génératrices de Revenus
AMBF	: Association des Municipalités du Burkina Faso
AMR	: Association Monde Rural
ATB	: Atelier Théâtre Burkinabè
BM	: Banque Mondiale
CCAP	: Contrôle Citoyen de l'Action Publique
CCC	: Communication pour le Changement de Comportement
CGCT	: Code Général des Collectivités Territoriales
CM	: Conseils Municipaux
CPD	: Communication Pour le Développement
CR	: Conseil Régional
CSMOD	: Cadre Stratégique de la Mise en Œuvre de la Décentralisation
FAO	: Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
IEC	: Information, Education et Communication
LPDRD	: Lettre de Politique de Développement Rural Décentralisé
ONG	: Organisations Non Gouvernementales
OSC	: Organisations de la Société Civile
PACT	: Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales
PCD	: Plan Communal de Développement
PNBG	: Politique Nationale de Bonne Gouvernance
PNGT II	: Programme National de Gestion des Terroirs (Phase II)
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PROS	: Programme de Renforcement des Organisations de la Société Civile
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
RGAP	: Réforme Globale de l'Administration Publique
RTB	: Radiodiffusion et Télévision du Burkina
SCADD	: Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable
TOD	: Textes d'Orientation de la Décentralisation
UE	: Union Européenne

SOMMAIRE

DEDICACES	ii
REMERCIEMENTS	iii
RESUME	iv
ABSTRACT	v
LISTE DES ABREVIATIONS	vi
SOMMAIRE	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	viii
INTRODUCTION	1
Chapitre I: Repères théoriques de la recherche	6
I.1. Objectifs et questions de recherche	6
I.2. Hypothèses de l'étude.....	7
I.3. Revue de littérature.....	7
Chapitre II: Repères méthodologiques	18
II.1. Méthodologie et technique de collecte des données.....	18
II.2. Justification du champ de l'étude.....	20
II.3. Variables et indicateurs de l'étude	21
Chapitre III: Politique de la décentralisation au Burkina Faso, gestion de projets et intervention de l'ONG DAKUPA	23
III.1. Brève historique de la décentralisation	23
III.2. Gestion de projet.....	24
III.3. Gestion de projet et communication	24
III.4. Présentation de l'ONG Dakupa	26
III.5. Contexte de l'intervention et résumé du projet.....	27
Chapitre IV: Présentation et analyse des résultats	29
IV.1 Présentation des résultats	29
IV.2 Discussions et Analyse des résultats.....	33
IV.3. Perspectives.....	58
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	63
Références Bibliographiques	67
LISTE DES ANNEXES	i
TABLEDES MATIERES	iv

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Connaissances et perception du concept de décentralisation	29
Tableau II : Répartition des populations suivant leur satisfaction du degré d'appropriation de la décentralisation dans leurs communes	29
Tableau III : Analphabétisme et niveau des connaissances des changements relatifs à la décentralisation	30
Tableau IV : Satisfaction de la participation des populations aux actions communales et implication dans la gestion des affaires locales	30
Tableau V : Interpellation de l'autorité communale	30
Tableau VI : Participation aux sessions du Conseil municipal	31
Tableau VII : Civisme fiscal et reddition des comptes sur l'usage des taxes et la gestion budgétaire	31
Tableau VIII : Satisfaction relative à la manière dont Dakupa informe les populations cibles sur la politique de la décentralisation.....	32
Tableau IX : Taux d'accessibilité aux messages diffusés et efficacité des canaux.....	32
Tableau X : Taux de recouvrement des ressources propres.....	45
Tableau XI : Choix des outils de communication par ordre de préférence des bénéficiaires	48

LISTE DES FIGURES

Figure I : Etapes du cycle de gestion de projet	17
Figure II : Le processus de planification et de mise en œuvre de la communication	26

INTRODUCTION

Après l'accession des Etats africains à l'indépendance, plusieurs projets/programmes ont été entrepris dont le but recherché est le développement et la modernisation. Ces programmes de développement ont été menés dans des Etats fortement centralisés à l'image de l'Etat de type colonial. Mais ces différents programmes de développement conduits par l'Etat-providence sans l'implication des populations vont montrer leurs limites ou être soldés par des échecs. D'après KONATE, Y et SANOU, D. B. (1995):

« Un examen très rapide de l'histoire récente des Etats, notamment africains, montre clairement que les projets de développement ont presque tous échoué, pour n'avoir pas voulu ou pour n'avoir pas su associer les populations à leur conception. La politique des grands moyens et des brigades d'experts de haut niveau, appliquée au cours des décennies 1950-1960 [voire 1970] a fait faillite... ».

En effet, après trois décennies de ce type de gestion, les résultats escomptés n'ont pas été à la hauteur des espérances car les populations connaissent des conditions de vie difficile : les difficultés d'accès aux services sociaux de base, les inégalités sociales, la faible participation des populations, l'extrême pauvreté etc. En somme, le développement de type moderne n'a pas été au rendez-vous. Lesdits programmes toujours pensés et conçus par le haut et imposés aux populations à la base n'ont pu aboutir à l'autonomisation des populations. Partant de cette réalité, une autre manière d'aborder les questions de développement et d'autopromotion va s'imposer.

C'est dans ce sillage que la décentralisation apparaît comme une nouvelle forme de gestion sociopolitique en impliquant les populations au processus de leur propre développement.

Le Burkina Faso s'est engagé dans le processus de décentralisation avec l'adoption de la constitution du 02 juin 1991 qui dispose en son article 143 que le pays est organisé en collectivités territoriales. Et cet article est renforcé par l'article 145 qui dispose que la loi organise la participation démocratique des populations à la libre administration des collectivités territoriales.

La réforme décentralisatrice intervient dans une situation politique et démocratique où il y a des politiques transversales élaborées qui la prennent en compte. Il s'agit de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable (SCADD), de la Politique Nationale de

Bonne Gouvernance (PNBG), de la Réforme Globale de l'Administration Publique (RGAP), et de la Lettre de Politique de Développement Rural Décentralisé (LPDRD).

Après plus d'une quinzaine d'années de pratique de cette politique dont sept (07) années de communalisation en milieu rural, l'état des lieux du processus permet d'observer des acquis sur certains aspects. Il s'agit de la tenue régulière des élections locales (1995, 2000, 2006 et 2012), la mise en place des instruments de financement du processus, l'approche progressive de mise en œuvre concrétisée par la démarche prudente et évolutive du découpage territorial, l'installation de conseils municipaux dans 351 communes dont 49 urbaines et 302 rurales, la mise en place des 13 conseils régionaux, le soutien des partenaires de la coopération décentralisée, le renforcement des bases de la déconcentration, la multiplication des efforts de recherche de financement autonome par les collectivités territoriales et surtout l'intervention des Organisations de la Société Civile (OSC).

Malgré cette situation nationale relativement favorable, il ressort à bien des égards un écart entre l'idéal visé et la réalité en termes d'appropriation sociale du processus qui demeure l'un des enjeux majeurs. Au regard des interrogations relatives à l'appropriation du processus, OUEDRAOGO (2007) affirme que: *« si les arguments soutenus sur les capacités ou non des élus locaux à faire de la décentralisation un puissant moyen de développement local se défendent de part et d'autre, la réalité est que de manière générale, le niveau d'appropriation du processus est encore insuffisant »*.

Plus d'un espoir est fondé en la décentralisation comme axe d'impulsion du développement à la base mais le processus fait face à des insuffisances et obstacles qui impliquent des enjeux et défis à relever.

Au titre des insuffisances et obstacles, il y a entre autres : la faible mobilisation des ressources financières par les collectivités territoriales ; l'analphabétisme (selon BALIMA, S.T. (1999) près de 85% d'analphabètes dans les zones rurales du Burkina Faso) et l'illettrisme des populations et de certains élus ; les pesanteurs socioculturelles (les résistances liées aux changements exigés par la décentralisation) ; la faible implication des partis politiques dans la formation de leurs conseillers et la politisation du débat au sein des conseils municipaux (au détriment du débat constructif) ; l'insuffisance de la participation citoyenne dans la gestion des affaires locales ;

l'opacité dans la gestion des affaires publiques (l'attribution des parcelles);l'incivisme fiscal et l'insuffisance de prise en compte du volet information et communication dans la mise en œuvre de la décentralisation.

La décentralisation, impliquant des changements dans les habitudes et comportements en matière d'engagement dans la gestion locale et bouleversant les rapports anciens entre l'Etat central et les administrés, nécessite une préparation des populations aux transformations induites. Dans cet élan, AMADOU, M. (2008) suggère de lever les obstacles liés à la communication par l'adoption d'une bonne politique de communication qui pourrait faire prendre conscience de l'intérêt que les communautés à la base auront en cernant le sens réel du processus de décentralisation. Selon COMPAORE (2004), cette politique de communication s'explique par l'obligation qu'ont les gouvernants de communiquer avec les gouvernés. Il s'agit aussi pour les gouvernés d'exercer leur droit à l'information afin de comprendre les choix politiques de leurs gouvernants. L'information devient un outil capital pour susciter la participation des gouvernés.

La gestion de la communication au sein des communes du Burkina Faso et particulièrement dans les communes rurales se pose avec acuité. Plus d'une commune rurale ne dispose de stratégie formelle de communication (ou en dispose mais la mise en œuvre n'est pas effective). En dépit de l'apport considérable des OSC dans la promotion de la gouvernance locale, ces dernières dans l'élaboration de leurs projets/programmes ne prennent pas suffisamment en compte la communication participative dans toute sa dimension. Ainsi, pour KAFIMBOU, H. et SANON, J. (2007) : *« l'information sur le contour du processus de communalisation n'a pas été totalement et parfaitement transmise aux populations »*. Et BATIONO (2012) de soutenir que : *« Malheureusement, quand bien même de nombreuses organisations affirment travailler selon une approche participative, elles restent le plus souvent cantonnées à une conception verticale de la communication qui en fait juste un canal de transmission de messages de sensibilisation et de vulgarisation ainsi que de communiqués vers une base de récepteurs passifs »*.

Selon ce même auteur, beaucoup de projets/programmes de développement, de par le monde, ont eu un impact limité sur les populations bénéficiaires pour avoir occulté les valeurs

culturelles et les systèmes de communication traditionnels et d'autres d'avoir réduit la communication à un rôle informatif.

Pour BOULC'H. S. (2003, P.8), cette situation s'explique par les raisons suivantes :

- Les étapes ou activités des projets où des questions de communication se posent sont insuffisamment identifiées ou trop négligées par les gestionnaires,
- L'incidence des activités de communication sur les projets est mal connue,
- Les managers de projets ne savent pas comment régler les problèmes de communication des projets,
- Les managers connaissent mal les potentialités des outils et dispositifs de communication. Ils ne savent pas quand, où et comment les mettre à profit.

Dans un contexte où la décentralisation intervient avec des limites en matière de communication et d'information, comment les acteurs des associations et des ONGs (singulièrement l'ONG Dakupa) s'y prennent pour accélérer son appropriation par les populations à travers leurs projets et programmes afin de renforcer la bonne gouvernance locale, de favoriser la démocratie à la base et le développement local ?

C'est en cela que se résume l'intérêt de cette recherche dont la question de départ est : ***Quelle stratégie de communication pour renforcer le degré d'appropriation sociale de la décentralisation au Burkina Faso et particulièrement dans la mise en œuvre de la Composante 3.1 du PACT par l'ONG DAKUPA?*** Autrement dit, quelle approche communicationnelle et managériale adopte-t-elle dans la gestion de ses projets/programmes de renforcement de la décentralisation?

C'est au regard de l'importance de la communication en mode gestion de projets pour un développement harmonieux à la base que se situe l'intérêt de notre projet de fin d'étude.

Ce projet intitulé «***Communication et gestion des projets de renforcement de la décentralisation au Burkina Faso : Cas de l'ONG Dakupa*** » nous permettra de cerner et d'analyser la manière dont l'ONG DAKUPA intègre la dimension communicationnelle dans la gestion de ses projets de renforcement de la décentralisation et singulièrement de son «***Projet de renforcement de la surveillance communautaire sur les performances des collectivités territoriales*** » (DAKUPA, 2012).

Ce travail sera structuré en quatre chapitres. Le chapitre premier sera consacré aux repères théoriques de l'étude. Le chapitre deuxième décrira l'approche méthodologique de la recherche. Au chapitre troisième, il sera question de la présentation de la politique de décentralisation au Burkina Faso, de la définition de la notion "gestion de projets" et spécifiquement de la description de l'intervention de l'ONG DAKUPA. Enfin le chapitre quatrième s'articulera autour de la présentation des résultats des données collectées, leur analyse et interprétation suivis des recommandations.

Chapitre I: Repères théoriques de la recherche

Dans ce chapitre il sera essentiellement question du rôle et de l'enjeu de la communication en mode gestion des projets de promotion de la gouvernance locale dans un contexte de décentralisation. Cet enjeu de la communication sera perçu à travers les points suivants de notre étude : l'état des lieux de quelques travaux de recherche ayant abordé la question de communication, de gestion de projet et gouvernance des collectivités ; les hypothèses, les questions de recherches et les objectifs.

I.1. Objectifs et questions de recherche

I.1.1. Objectifs

L'objectif général de l'étude est de :

- ✓ Cerner et d'analyser la manière dont la communication est pratiquée par l'ONGDAKUPA dans la mise en œuvre des projets de promotion de la décentralisation et en particulier de son projet de renforcement de la surveillance communautaire sur les performances des collectivités territoriales.

Les objectifs spécifiques sont d' :

- ✓ Enumérer et analyser les forces et faiblesse de l'approche communicationnelle de l'Association Dakupa en terme de management des projets de promotion de la décentralisation ;
- ✓ Analyser la pertinence des activités de communication de DAKUPA par rapport aux objectifs du projet et au renforcement du processus de décentralisation ;
- ✓ Identifier les facteurs socioculturels et économiques entravant les actions de communication.

I.1.2. Question de recherche

Dans notre projet de fin d'étude, il est question d'évoquer les causes de l'incapacité ou difficultés des populations à s'approprier socialement la politique de leur propre développement (la décentralisation) et cela en rapport avec la gestion de la communication par l'ONG DAKUPA

dans son management des projets de renforcement de la décentralisation. Cela dit, un certain nombre de questions s'impose à nous :

- ✓ Quelle est l'approche communicationnelle de l'ONG DAKUPA en matière de gestion de son "*projet de renforcement de la surveillance communautaire sur les performances des collectivités territoriales*" pour l'appropriation du processus de décentralisation par les populations?
- ✓ Quelle est la pertinence de ses activités de communication par rapport au renforcement du processus au niveau des groupes cibles ?
- ✓ Quels facteurs socioculturels et économiques entravent les actions de communication de l'Association DAKUPA?

I.2. Hypothèses de l'étude

Pour répondre de manière anticipée aux questions de recherche, une hypothèse générale est formulée ainsi que deux hypothèses spécifiques.

L'hypothèse générale de notre étude est :

- L'approche communicationnelle utilisée par l'ONG DAKUPA est adaptée pour l'appropriation sociale (le renforcement) de la décentralisation.

De cette hypothèse générale découlent deux hypothèses spécifiques que sont :

- Les groupes cibles trouvent que les activités de communication de DAKUPA sont pertinentes ;
- Les facteurs socioculturels et économiques entravent les actions de communication de DAKUPA.

I.3. Revue de littérature

I.3.1. Revue de littérature théorique (ou cadre théorique)

Au cours des quarante dernières années, l'importance de la communication a été manifeste dans les programmes de développement. Nombre de théories ont mis en exergue l'étroite relation

existant entre la communication et le développement. A ce sujet, des diversités de points de vue ont été défendues de part et d'autre par des chercheurs.

L'approche communicationnelle qu'est la Communication Pour le Développement (CPD) est née au lendemain de la seconde guerre mondiale. Des universitaires américains s'intéresseront à l'importance de la communication dans les processus de développement. En effet, ce type de communication est le résultat de l'évolution de plusieurs théories antérieures. Les courants de pensées sur les théories de la CPD vont s'inspirer des paradigmes développés dans les années soixante dix (70) par des théoriciens de renom. La communication pour le développement ou la communication participative pour le développement (pour certains) prend son envol durant ces années dans les pays du Tiers- Monde. Elle se base essentiellement sur trois grandes approches¹.

La première approche voit en la communication et au développement une relation de causalité. Beaucoup plus développée aux Etats-Unis, cette approche a pour fondement le développement conduisant à la croissance et à la modernisation.

La deuxième approche est utilitariste. Elle met en exergue le rapport entre les coûts et les bénéfices que l'on peut tirer des investissements technologiques dans le champ de la communication. Elle reconnaît le rôle spécifique des médias et des stratégies de communication au service du développement et du changement social.

La troisième approche d'origine structuraliste opte pour la politique économique, l'identité culturelle et les systèmes de valeurs qui sont rattachés à la communication et au développement. Au-delà de ces trois principales approches, certains auteurs distinguent à leur niveau deux systèmes ou approches de communication en fonction des outils et des stratégies de communication choisis. Ainsi pour BESSETTE (2004) : *«La communication pour le développement constitue un vaste champ dans lequel on trouve plusieurs approches méthodologiques et idéologiques différentes»*.

A ce second niveau, le premier système favorise la communication de masse c'est-à-dire celle qui accorde une place de choix aux campagnes de sensibilisation de grande envergure par l'utilisation des médias de masse.

¹ Extrait de l'ouvrage de MOWLANA, H. et WILSON, L.J. (1990). *Communication, technologie et développement*. n°101, UNESCO, Paris, pp. 7-16.

Le second système est la communication de proximité ou la communication communautaire qui privilégie les actions de petite envergure en s'appuyant sur les médias légers (affiches, diaporamas, vidéo, théâtre, causerie éducative, etc.). Ces systèmes ou approches sont liés aux paradigmes de développement qui ont fortement caractérisé et caractérisent les politiques de développement.

« Une seule personne ne peut pas faire le développement »² dicit BALIMA.

La communication pour le développement est une approche communicationnelle qui a au cœur de sa dynamique et de ses interventions le principe de participation. En appui au processus de la décentralisation, elle sous-tend la mobilisation et l'implication des acteurs. Elle privilégie la participation de toutes les parties prenantes au développement, aussi bien des groupes bénéficiaires que des agents techniques de l'Etat ou encore des partenaires au développement (les OSC et les Partenaires Techniques et Financiers « PTF »).

Le but recherché par la CPD est l'implication et l'engagement des populations au sein des collectivités territoriales à participer à la gestion des affaires et à la prise des décisions concertées.

Pour BALIMA la communication, dans le processus de la décentralisation, est un état d'esprit dont le rôle est de créer la concertation, le dialogue entre les acteurs et de favoriser l'échange des expériences.

Il faut savoir de prime abord que le développement est une affaire de groupe, de communauté, de partenariat entre le gouvernement, les PTF, les ONG et les élus locaux. La communication en appui à la décentralisation est une démarche qui promeut la recherche de solutions idoines par l'ensemble du groupe. Exigeant la compétence, le renforcement de capacités, la collaboration des membres, elle vise la promotion des acteurs à la base et dans le sens du développement durable. Pour dire qu'une seule personne ne saurait faire le développement. BALIMA propose à travers ces *points*³ l'appui de la CPD à la décentralisation :

- La prise de dispositions pour que tout le monde soit informé;

² BALIMA, S.T. « Cours de Communication et Développement », option CPD, Université de Ouagadougou, 2009-2010

³ Idem. p.8

- Toute activité de communication qui veut soutenir les communautés doit tenir compte de leurs aspirations, leurs besoins et préoccupations;
- L'utilisation de tous les canaux de communication;
- Les sessions des conseils municipaux doivent être communiquées (les résultats et contenus des séances);
 - La mobilisation et la participation communautaire sont très importantes pour la promotion et l'enracinement de la décentralisation;
 - La communication pour le développement dans le cadre de la décentralisation doit prendre en compte les questions de responsabilité des acteurs locaux, favoriser la montée et la circulation de l'information du bas vers le haut;
 - La mise en place d'un système d'échange pour promouvoir l'autonomisation à travers une communication qui accompagne les communautés par l'éducation et la formation.

La CPD est une approche qui se distingue des autres approches de la communication du fait qu'elle fonde sa spécificité sur les échanges de savoirs. Dans l'approche théorique de BESSETTE, cette communication ne consiste pas à la diffusion de messages, de transmission de l'information (dans un sens unique) ou encore moins à la persuasion des gens pour un changement de comportement mais il est question de promouvoir la participation des populations, de susciter leur mobilisation et leur engagement au programme de développement. Il s'agit aussi dans la communication participative pour le développement d'accorder la primauté aux démarches et aux méthodes horizontales d'interaction et d'échanges de savoirs.

Pour KONE (2002), les projets/programmes de développement doivent comprendre dès leur entame un volet communicationnel alliant rigueur, professionnalisme, travail d'équipe, participation et créativité et assorti d'objectifs bien définis. Dans le même ordre d'idées, BATIONO (2012), parlant du management des projets, soutient que : « *les activités de communication doivent être programmées dans le cadre d'une stratégie globale qui prenne en compte la recherche, la définition d'objectifs dans : l'identification des publics ; la conception des messages adaptés ; le choix des canaux de diffusion ; le suivi et la rétro-information ou feedback* ».

Fort de ce constat et faisant référence à notre contexte d'étude où les populations ont leurs valeurs, leurs expériences et leur savoir-faire, la communication telle que développée par BESSETTE; BALIMA; KONE et BATIONO conviendrait à l'orientation que nous donnons à notre mémoire de fin d'étude et constituera de base de référence théorique pour l'analyse et interprétation des résultats.

Cette étude s'inscrit dans l'approche communicationnelle qui accorde une importance aux démarches multimédia : médias de masse, médias légers et stratégies de communication communautaire pour le développement et le changement social. Il sied au mieux à notre conception de l'appropriation sociale de la décentralisation. Comme le soutenait éloquentement Gro BUNTHLAND ⁴(PNUD, 1991) rendre le développement durable est « *notre principal défi pour l'avenir. La population est au cœur de cet enjeu. La mobilisation des énergies pour l'œuvre commune, pour améliorer nos conditions de vie, est liée à la communication [...] à la diffusion du savoir, de la connaissance, à notre capacité de prendre en charge notre futur* ».

I.3.2. Revue de littérature empirique

La décentralisation est une nouvelle vision des politiques de développement qui a fortement influencé les pays africains ces dernières décennies dans leur quête démocratique et de promotion du développement local. Cette influence a conduit à la communalisation intégrale (dans certains pays d'Afrique à l'image du Burkina Faso) dont l'objectif est de permettre aux populations du milieu rural de prendre activement part à la gestion des affaires locales.

Du fait de sa dynamique comme une nouvelle approche de développement, elle va susciter un regain d'intérêt de la part des chercheurs qui l'appréhendent sous divers angles ou axes dans leurs travaux de recherches.

Pour contribuer à son enracinement et à son appropriation par les populations, chaque auteur essaie de dégager des pistes de réflexion au sujet de sa mise en œuvre.

⁴ Gro BUNTHLAND, ex-1^{er} ministre de Norvège et Président de la commission de l'environnement et du développement.

• Pour la mise en œuvre réussie de la communalisation en milieu rural, OUEDRAOGO (2007) fait son analyse sur la récente expérience du Burkina Faso en la matière tout en mettant l'accent sur les enjeux et défis à relever. Selon lui, la communalisation est confrontée à d'énormes défis (d'ordre politique, culturel, technique et financier) face auxquels les élus locaux doivent jouer pleinement leur partition pour la réussite du processus « *[qui] passera forcément par l'amélioration de la participation citoyenne des acteurs dans la conception et la mise en œuvre des programmes locaux de développement, le renforcement de la démocratie locale et la bonne gouvernance dans la gestion des affaires locales* ».

Parmi ces nombreux défis, trois particulièrement ont constitué l'ossature de sa réflexion dont l'asymétrie d'information.

L'asymétrie d'information : elle est l'un des obstacles majeurs à la participation des communautés aux processus de prise de décisions. Plus d'une politique ou stratégie de promotion du monde rural en a fait et en fait les frais à cause des imperfections des mécanismes de circulation et d'accès aux données permettant de demander des comptes. Malgré les efforts des médias, les populations accèdent difficilement à l'information et pour cause:

- Les documents écrits restent inaccessibles à cause du taux élevé de l'analphabétisme;
- Les coûts d'acquisition des appareils récepteurs très onéreux;
- Les intellectuels et les privilégiés des secteurs privés distillent des informations en fonction de leurs intérêts.

Subissant de plein fouet cette asymétrie d'information, les populations n'ont pas une vue d'ensemble sur les grandes orientations de leur programme de développement et ne peuvent prendre part aux débats d'idées face aux élites. Ce qui handicape leur niveau de connaissance sur le processus et partant de son appropriation.

• Bien qu'en ayant traité le sujet sous l'angle de la communication, BALIMA (1999) a procédé par une démarche sociologique et technique dans son étude faite après cinq années⁵ de mise en œuvre de la décentralisation au Burkina Faso. Cette étude, dont l'objet a été de voir dans quelle mesure les communautés locales sont impliquées dans la gestion de leurs villes et

⁵L'étude a été réalisée en 1999 (cinq ans après les élections municipales de 1995)

comment l'information municipale peut y contribuer, a consisté à cerner les forces et faiblesses d'une stratégie de communication publique.

Cette démarche a permis sur le volet sociologique d'axer l'observation sur les émetteurs, surtout sur les récepteurs et l'impact des messages. Le volet technique a pris en compte les considérations de choix technologiques, les incidences socio-économiques et socioculturelles. Pour BALIMA, la pratique quotidienne de la communication dans les différentes communes laisse entrevoir des interrogations dont la vérification s'impose pour une réorientation des actions de communication. Ce qui a conduit le chercheur, dans une série d'hypothèses-questions, à mettre un accent particulier sur le rapport entre les messages diffusés et le renforcement de la conscience citoyenne, l'impact des messages d'information publique sur les publics cibles, les forces et les faiblesses de ces messages dans le processus démocratique, la perception des citoyens de ces messages et les outils de communication à utiliser.

Il ressort donc dans son étude que le processus de décentralisation mené dans un contexte où «l'information publique communale constitue un enjeu capital pour le développement local» est confronté à divers obstacles dont les plus récurrents sont la faiblesse des ressources budgétaires des communes (en particulier les communes rurales) et le taux élevé de l'analphabétisme.

•En 2005 et plus précisément du 22 au 24 mars, le troisième Forum du Réseau des Communications Sociales du Burkina Faso s'est tenu à Bobo Dioulasso. Ce forum (ayant regroupé les acteurs venant du milieu des OSC, des ministères de l'Information, de l'Administration territoriale, des municipalités, du monde universitaire et de la presse) a été consacré à la recherche de solutions et les meilleures pour une contribution de la Communication Pour le Développement (CPD) à l'enracinement et à l'appropriation des textes de la décentralisation. Au cours de ce forum, il a été essentiellement question de développement, du partenariat nécessaire, de la mobilisation des ressources, d'une vulgarisation et d'une meilleure appropriation des textes sur la décentralisation, et la perspective de mise en place des communes rurales.

Ce forum, tenu avant la communalisation en milieu rural, visait la recherche de voies idoines en matière de CPD pour l'ancrage de la décentralisation. Il a permis de cerner six problèmes

majeurs qui constituent des défis à relever. Ce sont : « *l'insuffisance d'information sur la décentralisation, l'insuffisance de participation des citoyens et acteurs du développement au processus de décentralisation, la non-appropriation de la décentralisation par les communautés de base, la faible valorisation de l'expertise locale, l'insuffisance de la culture citoyenne, et enfin, le déficit de communication organisationnelle au niveau des instances municipales* »⁶. A l'issue de cette rencontre où la communication a été considérée comme le levier de la décentralisation, trois résolutions ont été adoptées :

- "Engagement à s'approprier les textes de la décentralisation" ;
- "Engagement et disponibilité des participants à accompagner le processus dans son volet CPD" ;
- Et "l'engagement à établir le répertoire des partenaires financiers et techniques".

En somme, il ressort des travaux de recherches de KONE (2002) et BATIONO (2012) que de nombreux projets de développement ont essuyé des limites notables voire des échecs pour diverses raisons. Parmi lesdites raisons, il y a la non maîtrise ou la négligence de la dimension communicationnelle du projet. Pour ce faire, ils suggèrent la prise en compte méticuleuse de la communication dans la planification des projets/programmes.

I.3.3. Cadre conceptuel

Pour la compréhension de notre mémoire de fin d'étude, l'évidence impose de s'attarder sur ces concepts: **la communication sociale, l'appropriation sociale, la décentralisation, le projet.**

•La **communication** vient du mot latin « *communicare* » qui signifie « mettre en commun ». Elle est l'action d'établir une relation avec quelqu'un, de partager et échanger des sentiments, des idées, des opinions, des savoirs, des connaissances. Elle est un processus d'échange actif durant lequel un émetteur et un récepteur partagent des informations. Ce processus permet aux êtres humains de mettre en commun leurs connaissances respectives dans le but de modifier leur comportement respectif ou de susciter un changement de comportement.

⁶<http://www.lefaso.net/spip.php?article6517>; article publié par le Journal Sidwaya, le 31/03/2005.

Dans sa dimension sociale, la communication renvoie à l'idéal d'échange interpersonnel, de compréhension, de dialogue, de partage et de participation. La notion désigne l'utilisation contrôlée et organisée des systèmes et moyens techniques de communication pour susciter la participation et l'engagement des populations aux processus de développement au niveau local. L'idée qui sous-tend ce concept est le suivant : tout développement émane d'un processus de communication qui privilégie la participation active et consciente des populations. Cette communication est celle qui vise le changement de mentalité et de comportement. Selon OUATTARA (2005, P.49) : *"Une des conditions de réussite de la décentralisation est la maîtrise par les différents acteurs de leur rôle et leurs responsabilités. Dans ce contexte, la communication permet d'assurer et d'améliorer la participation des populations à la gestion communale"*.

•Par le concept d'**appropriation sociale**, nous percevons l'aspect de compréhension et de maîtrise du contenu et des enjeux du processus de décentralisation par les populations et surtout leur engagement à le mettre en œuvre. Elle consiste à permettre à tous les acteurs impliqués de faire sienne la politique de décentralisation et de se mobiliser et/ou de s'engager à la mettre en pratique. Elle est le socle pour une plus grande implication et participation des acteurs à la mise en œuvre de la décentralisation. En un mot, elle sous-entend l'idée de maîtrise du processus pour sa meilleure réalisation, aussi et surtout sa pratique pour le développement communal en se basant sur les réalités locales. Dans l'« axe premier »⁷ du Projet de Cadre Stratégique de Mise en Œuvre de la Décentralisation (2006-2015), l'appropriation sociale de la décentralisation au Burkina Faso vise le passage des acteurs passifs aux acteurs actifs qui participent à l'exercice du pouvoir, notamment dans les processus de prises de décisions, leur engagement et leur choix lors des élections.

•Quant à la **décentralisation**, c'est le processus d'autopromotion qui consiste à transférer des ressources et des compétences aux gouvernements infranationaux (régions et communes) afin qu'ils prennent librement des décisions concertées avec les populations au sujet de leurs besoins réels, leurs aspirations et leurs priorités en vue de l'amélioration de leur condition de vie, du

⁷ Les principaux axes de la décentralisation du Cadre Stratégique de Mise en Œuvre de la Décentralisation (2006-2015)

renforcement de la gouvernance à la base et de la promotion du développement local. Dans notre contexte, la décentralisation est porteuse de progrès qui sous-entend l'engagement de la population pour le développement local et la réalisation meilleure de ses conditions de vie.

•Le **projet** est un ensemble d'actions cohérentes associant divers moyens (humains, matériels, financiers), approches, techniques et méthodes pour l'élaboration, l'exécution et le suivi-évaluation d'intervention dans un espace et temps donnés afin de mieux atteindre des objectifs préalablement fixés.

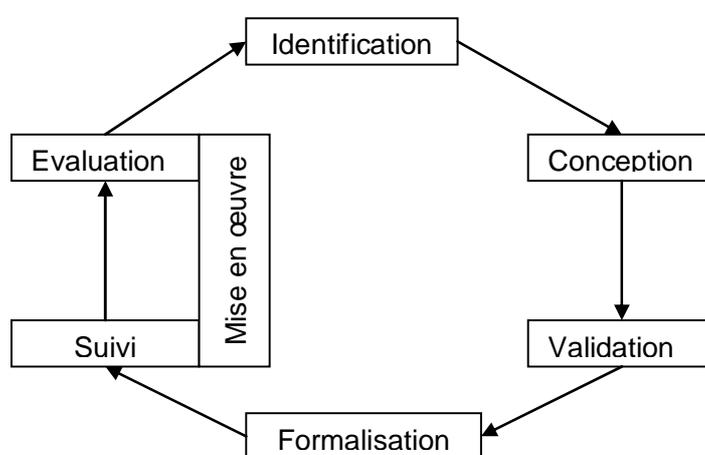
Selon le Manuel de gestion du cycle de projet de la Commission Européenne (2001, P.43), « *le projet est une série d'activités avec des objectifs précis, conçues pour produire un résultat spécifique dans un délai donné* ». Il est une initiative entreprise par une organisation ou un individu dans le but de l'atteinte d'un objectif défini avec des moyens adaptés dans un délai et espace définis pour l'amélioration d'une situation insatisfaisante.

•Le **cycle de projet** est un ensemble d'étapes successives, harmonieuses et assorti de contenu expliquant la vie d'un projet. Il est une démarche méthodologique, technique et cohérente qui part d'une idée initiale pour aboutir à une évaluation (dans un processus de passage d'une situation d'insatisfaction à une situation future désirée). Le Fonds des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation (FAO) structure le cycle de projet en sept étapes :

- 1- Identification:** énoncé de l'idée initiale d'un projet associée à une orientation générale et une analyse de situation;
- 2- Conception:** élaboration détaillée du projet prenant en compte les aspects techniques et opérationnels;
- 3- Validation:** faisabilité sociale et économique, y compris l'aspect technique, institutionnel et environnemental;
- 4- Formulation:** préparation et rédaction de la proposition de projet pour approbation et recherche de financement;
- 5- Mise en œuvre:** déroulement du projet en conformité avec les objectifs visés par la réalisation d'activités programmées orientées vers l'obtention de résultats précis;

- 6- **Suivi:** vérification régulière et continue de la bonne marche du projet pour intégrer, au fur et à mesure du déroulement, les actions correctives nécessaires;
- 7- **Evaluation:** bilan à des périodes données pour apprécier et mesurer l'atteinte des objectifs et faire des recommandations pour la poursuite du projet ou pour la mise en place de projets similaires.

Figure I : Etapes du cycle de gestion de projet



Source : Guide technique gestion du cycle de projet, ASEG, FAO, 2002

Chapitre II: Repères méthodologiques

Ce chapitre présente les différentes méthodes et techniques adoptées, dans le cadre de notre travail, pour la collecte et le traitement des données. Il est subdivisé en trois parties. La première partie est focalisée sur la méthodologie de la recherche. La deuxième partie est relative à la justification du champ de l'étude. Enfin, la dernière partie s'intéresse aux variables et indicateurs de l'étude.

II.1. Méthodologie et technique de collecte des données

Notre projet de fin d'étude est de type qualitatif et quantitatif. Pour répondre aux questions de recherche et vérifier notre hypothèse, nous avons adopté la méthodologie fondée sur la recherche documentaire, le recueil d'informations à partir du guide d'entretien, de l'enquête par questionnaire et l'analyse de contenu (au cas échéant).

II.1.1. Recherche documentaire

Celle-ci a consisté en l'exploitation des rapports d'activités de l'Association Dakupa, des mémoires d'étudiants des Départements Communication/Journalisme et de Sociologie de l'Université de Ouagadougou, des ouvrages traitant des questions du management et du développement local. Nous avons exploité, dans cette recherche, les publications d'auteurs de référence en Communication Pour le Développement (CPD), les ouvrages traitant des thèmes relatifs à la décentralisation, au management de projets et des manuels de recherche en sciences sociales.

II.1.2. Instruments de recherche terrain

Pour la recherche sur le terrain, nous avons accordé une grande importance à la quête des données se basant sur les techniques suivantes : le sondage par questionnaire ; le guide d'entretien et les procédures de codage (pour l'analyse de contenu).

✓ **Le questionnaire**

Pour dresser la liste des tendances et des opinions, le sondage par questionnaire nous a permis d'obtenir des estimations quantitatives et des informations précises. Il a été adressé aux citoyens et aux OSC des communes dans lesquelles l'Association Dakupa intervient. Cette technique nous a donné l'opportunité de dresser de façon fiable les caractéristiques de l'univers d'étude.

✓ **Le guide d'entretien**

Notre choix pour l'entretien direct s'inscrit dans la logique qui consiste à échanger directement avec le second segment de la population d'échantillon en vue d'obtenir des informations sur les activités d'information et de communication menées par l'Association Dakupa en vue d'améliorer le niveau d'appropriation de la décentralisation dans ses communes d'intervention. Ceci dans le besoin d'analyser les forces et faiblesses de son approche communicationnelle et les facteurs socioculturels entravant les actions de communication. Ce guide est axé sur une démarche holistique relative aux gestionnaires du projet, au mode de transmission des messages, l'efficacité des outils et des moyens utilisés. Il nous a donné l'occasion de recueillir, auprès des personnes interviewées (l'équipe de la coordination du projet), des informations d'ordre qualitatif. Il a permis d'engager la discussion et le dialogue (qui sont plus propices aux échanges) et d'identifier les facteurs socioculturels et économiques entravant les actions de communication. Cette technique a eu pour avantage d'offrir à l'équipe de la coordination du projet une plus grande liberté d'expression.

II.1.3. Echantillonnage de l'étude

Au regard des informations à collecter, nous avons considéré comme population d'étude, l'ensemble des principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre du « Projet de renforcement de la surveillance communautaire sur les performances des collectivités territoriales » dans les communes d'intervention de DAKUPA. Il s'agit essentiellement des élus locaux, des représentants des structures associatives, communautaires et des populations et d'un autre côté les membres de la coordination.

La taille de la population d'enquête est de 33 personnes constituée d'élus locaux, paysans, agents de services déconcentrés de l'Etat, de représentants de structures associative et communautaire, commerçants, élèves, etc.

Sur 35 fiches de questionnaire élaborées et adressées à la population d'enquête, 33 fiches ont pu être exploitées.

Les entretiens ont été réalisés avec l'économiste planificateur et le juriste, tous membres de l'équipe de la coordination du projet.

II.1.4. Difficultés rencontrées

Au cours de notre enquête terrain pour la collecte des données, nous avons rencontré de nombreuses difficultés qui se situent à deux niveaux :

-Les difficultés financières nous ont conduits à mener nos enquêtes dans quatre (04) communes sur les 30 communes couvertes par le projet. Ce sont les communes de Tenkodogo, Garango, Komtoèga et Béguedo.

-Les réticences de certains enquêtés à répondre aux questions et surtout l'exigence de prise en charge par d'autres : si les uns étaient réticents à répondre aux questions, d'autres par contre exigeaient de l'argent. Toute chose qui nous a conduits à trainer sur le terrain du 10 au 18 avril 2014. Nous avons fait le déplacement sur Ouagadougou afin de pourvoir réaliser nos entretiens avec l'équipe de la coordination du projet.

II.2. Justification du champ de l'étude

Le choix porté sur l'Association Dakupa comme organisation de l'étude s'explique par les raisons suivantes :

1- L'Association Dakupa est l'une des OSC les plus actives en matière de management des projets de renforcement de la gouvernance locale dans la région du Centre-Est ;

- 2- La pertinence de ses expériences avec les projets de promotion de la gouvernance locale et renforcement des capacités des collectivités territoriales avec l'appui du PROS et du PACT (en cours) ;
- 3- L'importance qu'elle accorde au volet communication dans la gestion de ses projets.

II.3. Variables et indicateurs de l'étude

A travers notre hypothèse générale, nous distinguons deux variables à savoir *l'approche communicationnelle et l'appropriation sociale de la décentralisation*. Plus la stratégie de communication de l'ONG DAKUPA est adaptée au milieu, aux réalités socioculturelles et économiques et plus le degré d'appropriation de la décentralisation serait plus satisfaisant.

Pour la variable «**appropriation sociale de la décentralisation**» nous avons pris en compte deux dimensions que sont: la **compréhension** du concept de la décentralisation et la **participation citoyenne** au processus du développement. A l'analyse de cette variable, nous retenons les indicateurs suivants.

Indicateurs relatifs à la dimension compréhension:

- le niveau de connaissances des populations du concept de la décentralisation et ses implications;
- la perception qu'elles ont du concept de décentralisation;

Indicateurs relatifs à la dimension participation citoyenne :

- Le taux de participation des populations aux sessions du Conseil municipal ;
- Le taux d'interpellation sur la gestion des affaires locales ;
- Le taux de paiement des taxes et impôts ;
- Le taux de participation des populations aux actions initiées par la mairie.

Pour ce qui est de la variable «**l'approche communicationnelle**», nous avons identifié comme indicateurs les éléments suivants:

Indicateurs relatifs à l'approche communicationnelle

- l'existence d'une stratégie de communication de l'Association Dakupa dans le management de son projet relatif à l'accroissement de la surveillance communautaire sur les performances des collectivités territoriales (les formes de communication);
- le nombre de bénéficiaires touchés par les activités de communication (émissions radiophoniques, causeries éducatives, théâtre forum) ;
- les objectifs et les moyens de communication (choix des canaux, choix du public cible, les ressources humaines);
- l'existence d'outils de suivi et évaluation des actions de communication ;
- le taux du budget consacré aux actions de communication.

Indicateurs relatifs à la pertinence des activités de communication

- la cohérence des liens entre les activités de communication et les objectifs du projet ;
- le nombre d'émissions, causeries, théâtre forum et autres activités de communication réalisées :
- les types de messages et leur perception (les thématiques abordées).

Au-delà de ces deux principales variables, d'autres apparaissent de façon implicite. Il s'agit de l'**analphabétisme** et des **facteurs socioculturels**.

Pour ces variables, nous avons retenu les indicateurs suivants :

- les facteurs de résistance à la bonne marche du processus (les pratiques socioculturelles et les mentalités de l'assistanat) pratiques traditionnelles et éléments culturels du milieu.

Chapitre III: Politique de la décentralisation au Burkina Faso, gestion de projets et intervention de l'ONG DAKUPA

Ce chapitre est constitué de cinq (05) parties. Il fait un bref rappel de l'historique du processus de décentralisation au Burkina Faso. Il s'intéresse à la définition des notions de gestion de projet, et au lien existant entre communication et gestion de projet. Il fait une description sommaire de l'ONG DAKUPA et du contexte d'intervention de son projet financé par le PACT pour l'amélioration de la performance des collectivités territoriales.

III.1. Brève historique de la décentralisation

De la période coloniale à l'indépendance de la Haute-Volta (Burkina Faso actuel), le « Pays des Hommes Intègres » a connu plusieurs expériences en matière de décentralisation. L'adoption de la Constitution du 02 juin 1991 marque le renouveau du processus au Burkina Faso. Les grandes étapes et dates depuis la renaissance de la décentralisation au Burkina Faso :

- ✓ **1991** : Adoption de la constitution consacrant l'organisation du territoire en collectivités territoriales (article 145) ;
- ✓ **1993** : Adoption des 5 lois fixant le cadre juridique de la nouvelle politique de décentralisation ;
- ✓ **1995**: Tenues des 1^{ères} élections municipales dans 33 communes de plein exercice ;
- ✓ **1998**: Adoption des Textes d'Orientation de la Décentralisation (TOD) avec 4 lois ;
- ✓ **2000**: Tenue de la 2^{ème} élection municipale dans 49 communes de plein exercice ;
- ✓ **2001-2003**: Relectures des TOD (1^{ère} et 2^{ème}) ;
- ✓ **2004**: Adoption du CGCT = Communalisation Intégrale ;
- ✓ **2006**: Tenue des élections dans 351 communes ;
- ✓ **2012** : Tenue des élections dans 351 communes.

III.2. Gestion de projet

La gestion de projet est l'art de conduire et/ou de manager « pas à pas » un projet tout au long de son évolution. Elle est une démarche organisationnelle consistant à suivre le bon déroulement d'une action de développement en apportant des réponses idoines aux contraintes techniques, de délais et de coût. La réussite d'un projet dépend de plusieurs facteurs au titre desquels il y a singulièrement la question de la gestion efficace. Cela dit, la gestion de projet selon ATHIER et ABDELAZIZ (2003, cité par BATIONO), « est l'application d'un ensemble de connaissances, d'habiletés, de technique et d'outils qui visent la planification des actions à mettre en œuvre ainsi que le contrôle des activités dans le but d'atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs du projet ». En somme, la gestion de projets se résume à un processus de planification, d'organisation, de coordination et de contrôle des tâches et ressources matérielles, humaines et financières en vue d'atteindre un objectif défini.

Dans un environnement de plus en plus complexe, il appartient au gestionnaire de projet ou coordonnateur de projet d'avoir une bonne lecture du contexte d'intervention des projets de développement et surtout la capacité de concilier les exigences contradictoires comme le souligne BATIONO :

- ✓ Les ressources disponibles et les attentes ;
- ✓ Les priorités différentes des parties prenantes ;
- ✓ Les besoins définis et la portée du projet ;
- ✓ La qualité et la quantité.

III.3. Gestion de projet et communication

Pour BEAULIEU, C. (s.d) : « La communication en gestion de projet est un des neuf (09) domaines et champs d'expertise qu'il faut intégrer dans une méthodologie de gestion de projet ».

Plusieurs projets/programmes de développement ont connu des résultats en deçà des attentes pour n'avoir pas su établir une approche communicationnelle efficace entre les promoteurs du développement et les populations bénéficiaires. Ainsi, au regard des expériences en matière de développement, l'on a pu établir le rôle essentiel de la communication dans tout

processus de développement. Dans cet ordre d'idées, LEHMAN, V. (s.d) évoquant l'idée de « *vieille relation* » entre Communication et Gestion de projet, résume la question de communication en situation de projet en trois phases :

Phase 1 : Le recours à la communication en gestion de projet est sensé, parce que gestion de projet rime avec «facteurs humains».

Phase 2 : La gestion de projet doit nécessairement prendre en compte le phénomène de la communication, sinon le projet peut échouer.

Phase 3 : Bien communiquer, en mode projet signifie, pour le manager de projet, éviter de commettre certaines erreurs et user de ses habiletés de façon optimale afin de persuader, convaincre et motiver.

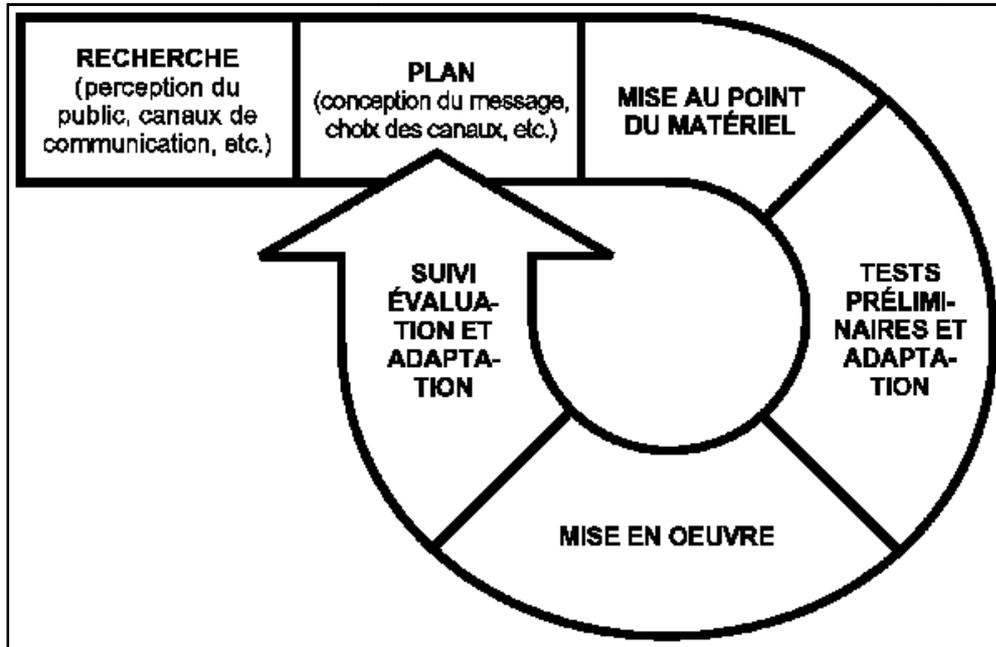
Pour ce faire la communication doit être intégrée à toutes les étapes des projets et programmes de développement. La gestion efficace de projets, dans une dynamique participative, suppose la prise en compte de la dimension communicationnelle afin d'atteindre des résultats probants dans les initiatives de changement de comportement et de renforcement de la conscience citoyenne. Ainsi, toutes les actions de communication doivent s'inscrire dans une logique et réflexion préalablement définies qui visent l'atteinte des objectifs dans :

- L'identification des groupes cibles ;
- L'élaboration des messages appropriés ;
- Le choix des supports et canaux de communication ;
- Le suivi et évaluation⁸ des actions de communication (feed-back).

Pour mener à bien cette prise en compte du volet-communication dans la planification globale des projets, KONE, H. propose le schéma ci-dessous :

⁸ Voir en annexe I quelques modèles de cadres de planification et suivi –évaluation de stratégie de communication

Figure II : Le processus de planification et de mise en œuvre de la communication



Source : KONE, H. (2002). Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia. FAO, Rome.

III.4. Présentation de l'ONG Dakupa

DAKUPA (mot qui signifie entraide ou solidarité en langue Bissa) est un collectif d'une cinquantaine d'organisations communautaires de base. L'Association DAKUPA est une organisation, à but non lucratif, constituée en 1993 et reconnue ONG de développement en octobre 1996⁹. Elle intervient dans la région du Centre-Est prioritairement. Elle poursuit deux missions :

- elle se veut d'abord un porte-parole des groupements paysans sur les questions de développement de la région du Centre-Est. En se regroupant au sein de DAKUPA, les groupements paysans de la région renforcent leur visibilité et leur capacité à défendre leurs opinions.

⁹ En 1996, l'Association DAKUPA est devenue ONG (nous utiliserons à la fois les termes Association et/ou ONG pour la désigner).

- la seconde mission de DAKUPA est d'appuyer les groupements dans la réalisation de leurs projets.

L'objectif de développement de DAKUPA est de contribuer à la lutte contre la pauvreté, sous toutes ses formes au niveau des populations rurales de la région du Centre-Est.

Depuis sa création en 1993, l'ONG intervient dans plusieurs domaines développement que sont : l'agriculture (la sécurité alimentaire) ; l'environnement ; l'hydraulique villageoise, l'assainissement et l'hygiène ; la santé communautaire ; les Activités Génératrices de Revenus (AGR), le renforcement des capacités ; l'éducation et l'alphabétisation ; les droits humains et la promotion de la gouvernance locale.

Active dans la région du Centre-Est, elle jouit d'une expérience solide de travail sur la gouvernance locale. Elle a déjà mené plusieurs actions de promotion de la gouvernance à la base. Ses expériences les plus récentes sont la mise en œuvre du *"Projet de renforcement de la visibilité de la participation des OSC actives pour la lutte contre la pauvreté dans la province du Boulgou de la région du Centre-Est "* (projet financé par l'Union Européenne « UE » à travers le PROS) et du *"Projet de renforcement de la surveillance communautaire sur les performances des collectivités territoriales"* (projet financé par la Banque Mondiale « BM » par le biais du PACT). Ces projets sont des exemples patents de DAKUPA à renforcer les capacités des organisations de la société civile et des communautés à la gouvernance des collectivités territoriales.

III.5. Contexte de l'intervention et résumé du projet

III.5.1. Contexte de l'intervention

Après plus d'une décennie de mise en œuvre du processus de décentralisation au Burkina Faso, il a été donné de constater que celui-ci connaît des difficultés voire des défis énormes d'efficacité à relever. C'est au vu des difficultés et contraintes des collectivités territoriales que le Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACT) a été élaboré sur initiative du gouvernement burkinabè avec le soutien de la Banque Mondiale.

Dans la dynamique d'apporter un appui au processus, l'Association DAKUPA a été retenue pour la réalisation de la prestation dans la région du Centre Est. Elle a, à cet effet, signé un contrat avec le PACT pour l'exécution de la composante 3.1: « *Renforcer la surveillance communautaire sur les performances des collectivités territoriales* ».

La mission assignée à l'Association est l'assistance technique et organisationnelle des collectivités territoriales pour l'amélioration de la gouvernance locale dans le contexte actuel de la décentralisation. Elle est envisagée pour la région du Centre Est au profit des trois (3) provinces (Boulgou, Koulpélogo, Kourittenga) au niveau des 30 communes dont 06 communes urbaines (Garango, Bittou, Tenkodogo; Ouargaye; Pouytenga, Koupela) et 24 communes rurales.

III.5.2. Résumé du projet

D'une durée de cinq ans, le projet a été réalisé dans sa première année au cours de l'année 2013 et devrait s'étaler sur les quatre prochaines années à venir.

Pour l'atteinte des objectifs, un certain nombre d'activités ont été programmées en lien avec les résultats attendus du programme. Cela dit, DAKUPA a bâti son intervention sur quatre grands axes se présentant comme suit :

Axe1 : Information/sensibilisation des acteurs locaux (élus locaux, structures représentatives et leaders communautaires) sur le processus de décentralisation,

Axe 2 : Appui aux communes pour la communication et la participation communautaire à travers le soutien à la mobilisation et à l'organisation des occasions d'échanges, de concertation bilans au niveau communal sur la gouvernance locale, la transparence et la redevabilité;

Axe 3 : Appui au renforcement des capacités des conseillers municipaux et des représentants des communautés pour renforcer leur participation dans le processus de prise de décision et de suivi ;

Axe 4 : Fourniture de rapports de performance annuelle.

Chapitre IV: Présentation et analyse des résultats

La présentation des données collectées et leur analyse constitueront les points majeurs de ce chapitre. En plus de ces deux points, un dernier point relatif aux perspectives de l'étude sera développé.

IV.1 Présentation des résultats

IV.1.1. Présentation des résultats quantitatifs

IV.1.1.1. Connaissances sur le concept de la décentralisation

Tableau I : Connaissances et perception du concept de décentralisation

Les cibles ayant déjà entendu parler de la décentralisation		
Réponses des personnes enquêtées	Nombre	Pourcentage
Oui	27	81,81%
Non	06	18,18%
Total	33	100%

Parmi les 27 personnes ayant déjà entendu parler de la décentralisation, 55,55% ont su définir correctement le concept, énumérer ses avantages et sa finalité.

IV.1.1.2. Appropriation et Aptitude à la participation des acteurs locaux au processus de décentralisation

Tableau II : Répartition des populations suivant leur satisfaction du degré d'appropriation de la décentralisation dans leurs communes

Réponses des Personnes enquêtées	Nombre	Pourcentage
Très satisfaisant	04	12,12%
Satisfaisant	17	51,51%
Insatisfaisant	12	36,36%
Total	33	100%

Il ressort de ce tableau que 51,51% de la population d'enquête sont satisfaits du degré d'appropriation de la décentralisation dans leur commune.

Tableau III : Analphabétisme et niveau des connaissances des changements relatifs à la décentralisation

Réponses des personnes enquêtées	Nombre	Pourcentage
Oui	29	87,88%
Non	04	12,12%
Total	33	100%

Les 87,88% des enquêtés estiment que l'analphabétisme est un frein à la meilleure connaissance des changements qu'implique la décentralisation.

Tableau IV : Satisfaction de la participation des populations aux actions communales et implication dans la gestion des affaires locales

Niveau de satisfaction de la participation		
Réponses des personnes enquêtées	Nombre	Pourcentage
Très satisfaisant	1	3%
Satisfaisant	15	45,45%
Insatisfaisant	17	51,51%
Total	33	100%
Implication dans la gestion des affaires locales		
Réponses des personnes enquêtées	Nombre	Pourcentage
Oui	22	66,67%
Non	11	33,33%
Total	33	100%

Les 51,51% des enquêtés estiment que le niveau de participation des populations aux actions communales est insatisfaisant et 66,67% des personnes enquêtées affirment avoir été impliquées dans la gestion des affaires locales par la mairie.

Tableau V : Interpellation de l'autorité communale

Pourcentage de ceux qui savent qu'ils peuvent interpellier leur maire		
Réponses des personnes enquêtées	Nombre	Pourcentage
Oui	27	81,81%
Non	06	18,19%
Total	33	100%
Pourcentage de ceux qui ont déjà interpellé leur maire		
Réponses des personnes enquêtées	Nombre	Pourcentage
Oui	15	45,50%
Non	18	54,50%
Total	33	100%

81,81% des enquêtés savent qu'ils peuvent interpellier leur maire mais seulement 45,50% ont une fois fait usage de ce droit.

Tableau VI : Participation aux sessions du Conseil municipal

Pourcentage de ceux qui savent qu'ils peuvent prendre part à la session du CM		
Réponses des personnes enquêtées	Nombre	Pourcentage
Oui	30	90,90%
Non	3	9,10%
Total	33	100%
Pourcentage de ceux qui ont déjà pris part à une session du CM		
Réponses des personnes enquêtées	Nombre	Pourcentage
Oui	18	54,50%
Non	15	45,50%
Total	33	100%

90,90% des enquêtés savent qu'ils peuvent prendre part à la session du conseil municipal mais seuls 54,50% ont déjà participé à une session du conseil municipal.

Tableau VII : Civisme fiscal et reddition des comptes sur l'usage des taxes et la gestion budgétaire

Civisme fiscal : normal de payer		
Réponses des personnes enquêtées	Nombre	Pourcentage
Oui	31	93,93%
Non	02	6,07%
Total	33	100%
Taux de recouvrement des taxes et patentes		
Réponses des personnes enquêtées	Nombre	Pourcentage
Oui	27	81,81%
Non	06	18,18%
Total	33	100%
Reddition des comptes		
Réponses des personnes enquêtées	Nombre	Pourcentage
Oui	07	21,21%
Non	26	78,79%
Total	33	100%

Les 78,79% des personnes enquêtées n'ont jamais demandé des comptes à leur maire sur l'usage des taxes et la gestion budgétaire. 93,93% trouvent normal le paiement des taxes et impôts et 81,81% des citoyens disent s'acquitter de leur obligation civique.

IV.1.1.3. Satisfaction relative à la démarche information et communication de Dakupa

Tableau VIII : Satisfaction relative à la manière dont Dakupa informe les populations cibles sur la politique de la décentralisation

Réponses des personnes enquêtées	Nombre	Pourcentage
Oui	32	96,97%
Non	01	3,03%
Total	33	100%

96,97% des publics cibles du projet sont satisfaits de la manière dont Dakupa les informe sur la politique de la décentralisation.

Tableau IX : Taux d'accessibilité aux messages diffusés et efficacité des canaux

Accessibilité aux messages diffusés		
Réponses des personnes enquêtées	Nombre	Pourcentage
Oui	26	78,79%
Non	07	21,21%
Total	33	100%
L'efficacité des canaux de communication utilisés		
Réponses des personnes enquêtées	Nombre	Pourcentage
Oui	100	100%
Non	00	00%
Total	33	100%

78,79% des publics cibles ont accès aux messages diffusés par Dakupa et 100% des enquêtés affirment que les canaux de communication utilisés par Dakupa sont efficaces en matière de renforcement de la décentralisation.

IV.1.2. Synthèse des résultats qualitatifs

Les entretiens réalisés avec l'équipe de la coordination du projet, nous a permis de recueillir des données qualitatives sur les différents aspects de la pratique communicationnelle de DAKUPA. Dans la mise œuvre du « *Projet de renforcement de la surveillance communautaire sur les performances des collectivités territoriales* », plusieurs types d'activités d'information et de communication ont été menés. Ainsi, au cours des interviews, nous avons passé en revue les

points suivants : l'approche communicationnelle ; les axes d'intervention volet information et communication ; les objectifs et activités d'information et communication ; les canaux de communication utilisés et leur efficacité ; les types de messages diffusés et leur lien avec le renforcement de la conscience citoyenne ; les groupes cibles touchés ; les résultats atteints et indicateurs. Penchons-nous brièvement sur les indicateurs et les résultats atteints, en attendant de revenir en détail sur les autres aspects du système de communication déployé.

Pour l'exécution efficace de l'action et dans une logique de recherche de performance, chaque activité de communication a été assortie d'indicateurs pour l'atteinte des résultats du projet au cours de la première année. Ainsi, 300/300 causeries éducatives ont été réalisées dans 300 villages des trente (30) communes couvertes par l'action, 29/30 théâtre fora réalisés dans chaque chef-lieu de commune, 10 émissions radiophoniques réalisées, 29/30 espaces de dialogue et d'interpellation communautaire tenus, appui de 240 représentants d'OSC et leaders communautaires à la participation aux sessions des Conseils Municipaux (CM), un film documentaire réalisé et diffusé sur la Radiodiffusion et Télévision du Burkina (RTB).

Pour la visibilité du projet, d'autres supports de communication ont été élaborés. Ce sont : un millier tee-shirts produits et distribués aux autorités locales, aux populations et partenaires des services de l'Etat, six (06) panneaux d'indication et d'information implantés, trois (03) banderoles conçues.

IV.2 Discussions et Analyse des résultats

Entreprendre une analyse de l'approche communicationnelle d'une organisation de développement nécessite la prise en compte de plusieurs aspects, surtout quand il s'agit de la communication pour un changement de comportement. Dans la transmission des messages, il est question de ne pas perdre de vue le choix des publics cibles, des canaux, la formulation et l'intonation des contenus diffusés, le contexte socioculturel du récepteur afin d'éviter les parasites et la distorsion. Ces différents aspects de l'information et de la communication constitueront les grands axes de notre analyse et discussion. Avant tout propos, attardons-nous sur les principes et enjeux de la participation citoyenne et de la gouvernance locale dans la dynamique de la décentralisation.

IV.2.1. Gouvernance locale dans la dynamique de la décentralisation

Selon l'étymologie, le mot gouvernance vient des mots grecs « *kyberman* » et « *kybernetes* » qui signifient respectivement « naviguer » et « piloter ». La gouvernance locale est l'art de gérer et d'exercer le pouvoir avec les différents acteurs pour un fonctionnement perfectible des sociétés humaines à la base. Etant au centre du processus de décentralisation, elle vise l'amélioration du processus de prise de décision, de pilotage et de coordination des affaires administrative, politique, économique et sociale sur fond de transparence, crédibilité, participation et information juste. Système de perfectionnement dans l'art de gouverner, elle s'attarde sur le fonctionnement des institutions à la base et la définition des rapports entre les autorités locales et les citoyens pour le bien-être collectif.

La bonne gouvernance locale est l'ensemble des bonnes pratiques de gestion des affaires publiques locales s'inscrivant dans le strict respect des règles et procédures en vigueur et dans l'intérêt supérieur des usagers des services publics locaux. La concrétisation d'une telle gouvernance démocratique au niveau local implique l'adoption et la mise en œuvre de règles, procédures, institutions et mécanismes permettant aux citoyens d'exprimer leurs intérêts, d'exercer leurs droits et de participer au développement de leur localité. La gouvernance locale est basée sur les principes directeurs suivants : la transparence, la redevabilité, la participation, la prise en compte du genre et l'information juste.

Ce dernier critère est essentiel dans l'appropriation de la politique décentralisatrice. Seuls les citoyens ayant l'information juste peuvent être capables d'apporter efficacement leur contribution à la gestion de la cité. Pour influencer sur la prise de décisions et faire des propositions et critiques constructives aux élus locaux, il faut des citoyens bien informés. Pour l'atteinte de cet idéal de citoyens bien informés et éclairés sur les enjeux de la bonne gouvernance pour une décentralisation réussie, il faut l'adaptation des messages à leur entendement, choisir avec rigueur les canaux de communication et segmenter avec dextérité les groupes cibles. C'est en cela que réside l'essence de l'action de communication efficace.

IV.2.2. Participation citoyenne dans la dynamique de la décentralisation

Dans le processus de la décentralisation, le citoyen n'est pas un acteur de second plan ou de seconde zone qui ne bénéficie que seulement des acquis. Il est aussi et surtout un individu qui est au début, au milieu et à la fin du processus. Il s'engage à la gestion de sa collectivité en participant à la prise de décisions et leur exécution. De ce fait, il est possesseur de pouvoir et cela lui permet de contrôler et de sanctionner les organes élus. Dans la collectivité locale, le citoyen jouit des droits et devoirs. Il doit les connaître et les exercer et cela passe par l'information et la communication. Il a le droit de s'informer et d'être informé sur les organes publics locaux de gestion. Et c'est en cela qu'il pourra jouir de son droit d'implication dans l'élaboration du plan local de développement, dans sa mise en œuvre, dans l'aménagement et la gestion de l'espace local. Ainsi, 66,67% des populations affirment avoir été impliquées dans la gestion des affaires locales de leur commune (participation à une campagne de reboisement par exemple). «*La mairie nous implique dans la gestion de la commune mais pas trop. Elle fait beaucoup de communiqué pour nous informer*» témoigne la Coordonnatrice de l'Association KOMALE de Ounzéogo/Tenkodogo, Mme Rakiatou BALBONE.

En tant qu'acteur jouant son rôle véritable, il détient le pouvoir de contrôler la gestion des autorités locales. Ce pouvoir s'exerce sous la forme d'un contre-pouvoir d'interpellation ou de veille. Si le taux d'implication ou d'association des populations à la gestion des affaires publiques locales est satisfaisant, le taux d'interpellation des maires sur la gestion des affaires communales demeure faible. Si 81,81% des enquêtés savent qu'ils peuvent interpellier leur maire, seulement 45,50% ont fait une fois usage de ce droit. Ce qui signifie que les associations et ONG (notamment DAKUPA) intervenant dans le domaine de la gouvernance locale doivent faire des efforts dans leurs futures programmations en déployant des stratégies de communication adéquates à même de développer la culture de l'interpellation chez les populations.

La réussite d'une décentralisation dépend du niveau de la participation et du degré d'engagement des citoyens. La participation renvoie à l'idée de dynamisme et d'influence des citoyens sur les orientations des programmes et projets de développement à la base. Il appartient

aux citoyens d'agir dans la définition des besoins prioritaires, dans la planification et l'exécution des actions à mener et dans le suivi-évaluation. La participation des acteurs au niveau local est l'une des conditions sine qua non à la promotion et à l'enracinement de la décentralisation au Burkina Faso. Et cette condition demeure un défi à relever car 51,51% des enquêtés estiment que le niveau de participation des populations aux actions communales est insatisfaisant.

En plus de la participation, l'approfondissement de la décentralisation ne saurait se faire sans une appropriation de ses enjeux et implications par les citoyens. Ils doivent faire siens l'outil de leur propre développement en prenant connaissance des principes fondamentaux et l'esprit qui régissent les textes de la décentralisation. A ce propos il y a une note de satisfaction par rapport au niveau des connaissances du processus de décentralisation par les populations. 51,51% de la population sont satisfaits du degré d'appropriation de la décentralisation dans leur commune et 55,55% ont su définir le concept, énumérer ses avantages et sa finalité. Ce qui traduirait en partie les effets positifs induits par les activités de communication et d'information entreprises par l'ONG DAKUPA. « *Nous avons accès aux messages diffusés par Dakupa, parce qu'elle part jusqu'à la base pour passer l'information à travers des causeries éducatives, des sessions de formation et des espaces de dialogue* », confie un agent de développement dans la province du Boulgou.

La notion de participation est étroitement liée à celle de la citoyenneté. Pour toute politique de développement, l'homme est le maillon essentiel voire l'élément moteur. Il en est de même pour ce qui est de la décentralisation où le citoyen est le principal soutien qui doit s'engager pour sa réussite. En cela, ce processus lui confère des avantages et exige de lui un certain niveau d'engagement.

Cela dit, cet engagement ne saurait être efficace sans une communication rigoureusement et méthodiquement élaborée et mise en œuvre par des gestionnaires et/ou coordonnateurs de projet avertis des questions de communication pour le changement de comportement. Cela étant dit, passons en revue les différents aspects et enjeux de l'information et de la communication en mode management de projets à travers l'expérience de DAKUPA.

IV.2.3. Enjeux de l'information et de la communication en gestion de projets dans la dynamique de la décentralisation

Dans son système de management du projet et à travers ses activités de sensibilisation et vulgarisation des connaissances pour le renforcement de la décentralisation et l'amélioration de la gouvernance locale dans ses communes d'intervention, DAKUPA a adopté *l'approche multimédia* qui fait une combinaison de :

- ✓ La communication de masse à travers les campagnes de sensibilisation et d'information de grande envergure par l'utilisation des média de masse : la télévision, la radio et la presse écrite ;
- ✓ La communication de proximité ou communication communautaire par le biais des actions de petite envergure : les causeries éducatives à l'aide des boîtes à images, le théâtre forum, les espaces de dialogue, les sessions de formation.

Ainsi, pour la mise en œuvre efficiente, elle a mis l'accent sur le volet information et communication à travers les deux premiers axes du projet que sont :

- ✓ **L'information-sensibilisation des acteurs locaux** (élus locaux, structures représentatives) sur le processus de décentralisation : information sur le fonctionnement des communes, des Conseils Municipaux (CM), sur les textes de lois en lien avec la décentralisation, sur les droits, les rôles et responsabilités des acteurs dans le processus de gouvernance locale ;
- ✓ **L'appui aux communes pour la communication et la participation communautaire** à travers le soutien à la mobilisation et l'organisation des occasions d'échanges, de concertation bilans sur la gouvernance locale, la transparence et la redevabilité. Cet axe vise le renforcement du niveau de compréhension et d'implication des populations au processus de gestion des collectivités, d'élaboration des politiques et mise en œuvre des stratégies de développement.

La communication et l'information sont des facteurs non moins importants dans le management et la réussite des projets et programmes de développement. Les actions y relatives doivent à être intégrées dans une stratégie globale qui tienne compte de la recherche, la définition d'objectifs dans l'identification des publics cibles, le contexte, la conception des messages appropriés, le choix des canaux de communication, le suivi et le feed-back.

IV.2.3.1. Analyse critique des objectifs, des activités et des groupes cibles de communication

Le PACT a été initié dans le but d'améliorer l'appropriation de la décentralisation par la compréhension du dispositif institutionnel et règlementaire, l'offre de service et du contrôle citoyen de l'action publique. Pour y parvenir, il a procédé au recrutement de six ONGs intervenant dans différentes régions du Burkina Faso dont l'ONG DAKUPA. Dans le cadre de ce programme, DAKUPA, par le biais de son projet, s'est fixée comme objectifs de développement de « *contribuer au renforcement de la surveillance communautaire sur les performances des collectivités territoriales et motiver les populations à s'engager plus activement dans la prise de décisions au niveau local* ». Et plus spécifiquement de « *soutenir principalement les autorités locales élues et les représentants des populations locales pour le développement des pratiques de responsabilisation et de transparence au niveau des collectivités locales* ».

Pour l'atteinte de ses objectifs de développement, des objectifs de communication ont été définis et formulés comme suit :

- 1- Informer et sensibiliser les acteurs locaux (élus et structures représentatives) sur le processus de décentralisation ;
- 2- Appuyer les communes pour la communication et l'amélioration de la participation communautaire à travers le soutien à la mobilisation et à l'organisation des occasions d'échanges, de concertation bilans au niveau communal sur la gouvernance locale, la transparence et la redevabilité.

Pour analyser ces objectifs de communication, nous allons recourir à la méthode proposée par KONE, H. (2002). Pour lui : « *un objectif de communication est la description du résultat final attendu d'une intervention de communication en terme de changement de comportement ou de résultat vérifiable au niveau d'un groupe cible donné* ». Il doit être SMART c'est-à-dire :

Spécifique : La spécificité fait référence à la relativité de l'objectif de communication à un objectif de développement plus général mais également de la clarté dans la formulation de l'objectif. En rapport avec les objectifs de communication du projet, nous disons que ce critère est respecté, les objectifs 1 et 2 de communication du projet sont clairs dans leur formulation et sont en cohérence avec les objectifs de développement précédemment cités. Mieux ils constituent le *résultat final attendu de l'intervention*, comme le souligne KONE dans la définition d'un objectif de communication. En termes de résultat final, les objectifs devraient être formulés de la sorte :

Pour le premier objectif de communication : *les acteurs locaux (élus et structures représentatives) sont informés et sensibilisés sur le processus de décentralisation*. Selon les résultats de nos enquêtes auprès des groupes cibles primaires, quatre mois après l'intervention de la première année, nous constatons que 81,81% ont déjà entendu parler de la décentralisation et 55,55% ont su définir le concept, énumérer ses avantages et sa finalité, comme nous l'avons dit précédemment. Ce qui dénote que les activités de communication menées (causeries éducatives, émissions radiophoniques, théâtre forum, atelier communal) ont porté fruits en termes de résultats immédiats et/ou intermédiaires.

Pour le second objectif de communication, *l'appui aux communes pour la communication et l'amélioration de la participation communautaire à travers le soutien à la mobilisation et à l'organisation des occasions d'échanges, de concertation bilans au niveau communal sur la gouvernance locale, la transparence et la redevabilité est assuré*. Bien qu'étant long dans sa formulation, cet objectif ne souffre pas de clarté.

Mesurable : Ce critère de validation d'un objectif de communication se base sur des données chiffrées permettant de mesurer le taux de succès des actions de communication. Dans la formulation des objectifs de développement et dans celle des objectifs de communication du projet, aucun critère de mesure n'apparaît. Ce qui indique une insuffisance. Par exemple le

premier objectif de communication pourrait être formulé comme suit: *Informer et sensibiliser au moins 80% des acteurs locaux (élus et structures représentatives) sur le processus de décentralisation.*

Approprié : Le troisième critère de validation d'un objectif de communication est l'appréciation et l'adéquation des objectifs spécifiques de communication avec l'objectif de communication et la concordance de ce dernier avec l'objectif du projet/programme. A la lumière des activités de communication du projet et leur cohérence avec les différents niveaux d'objectifs, ce critère est pertinent.

Réaliste : La quatrième caractéristique de validation d'un objectif de communication est le réalisme. Il s'agit d'éviter les formulations d'objectifs trop irréalistes. Comme nous venons de dire ci-haut, les objectifs du projet ne sont pas mesurables. Ce qui empiète sur la dimension du « réalisme » mais il n'en demeure pas moins qu'il manque de réalisme car toutes les activités de communication du projet sont assorties d'indicateurs qui donnent des précisions.

Temporellement précis ou situé dans le **Temps** : Le dernier critère est l'inscription des différents objectifs de communication dans le temps. Dans notre cas, les objectifs de développement au même titre que les objectifs de communication ne sont pas circonscrits dans le temps. Cependant, il faut noter que le projet est dans sa phase pilote qui s'étend sur cinq (05) ans de 2012-2017. En prenant en compte cet aspect des choses, nous pourrions affirmer que la dimension temporelle est prise implicitement en compte.

Etant donné que le respect des critères de définition des objectifs est si important que dire alors du choix des canaux et des activités de communication ?

IV.2.3.2. Canaux et activités de communication

Notre examen du choix des outils et supports de communication se fera concomitamment avec celui de la pertinence des activités.

Les canaux de la communication médiatique

✓ La radio

Elle est l'outil de communication qui permet de toucher un large public. Plus proche de la culture de l'oralité, elle est utilisée par bon nombre d'organismes pour leurs besoins de communication avec les communautés locales qui sont en grande majorité analphabètes. Parmi tous les canaux de communication utilisés par DAKUPA dans le cadre du projet, la radio vient en première position avec 113 points en termes de préférence des bénéficiaires. Toute chose qui conforte le choix porté à ce canal. Dans cet ordre d'idées, BESSETTE (2004) souligne : « *un outil de communication sert une fonction précise qu'il vaut mieux avoir à l'esprit au moment de sa sélection* ». Outil moderne de transmission de messages de sensibilisation et de conscientisation, elle jouit d'une relative popularité et présente de nombreux atouts. Selon BALIMA (1999), elle présente les atouts suivants : utilisation facile, coût relativement faible, expression en langues nationales, compagnon en tout lieu. Ces multiples avantages ont guidé le choix porté sur la radio. A travers le canal radiophonique, DAKUPA a réalisé dix (10) émissions. Ces émissions radiophoniques ont porté sur le civisme fiscal, la décentralisation, le Contrôle Citoyen de l'Action Publique (CCAP), la place et le rôle des OSC dans la décentralisation, la place des espaces de dialogue dans le développement communal, le rôle du Médiateur du Faso dans la gestion des plaintes et le rôle du Préfet dans la gestion des plaintes au niveau départemental. La conception des émissions a été faite en français, mooré et bissa afin de toucher la majorité non alphabétisée et surtout de forger leur conscience citoyenne. Au vu des résultats de l'enquête, 87,88% affirment que l'analphabétisme est un frein à la meilleure connaissance des changements qu'implique la décentralisation. Donc, ce canal facilite l'accès des groupes cibles aux messages véhiculés dans les différentes langues. A ce sujet, 78,79% des populations assurent avoir accès aux messages diffusés car ces derniers sont à leur portée (mooré, bissa, français). Ces émissions ont été diffusées par les radios locales couvrant toute la Région du Centre-Est. Un total de cent quatre vingt cinq (185) diffusions et rediffusions ont été faites.

✓ **La publication de bilans de gestion**

Cette activité répond au souci d'informer les citoyens sur les actions du conseil municipal. Le Code Général des Collectivités Territoriales, stipule que « Les habitants de la collectivité territoriale ont droit à l'information sur la gestion des affaires locales. Ce droit s'exerce par la publication du bilan annuel d'activités du conseil de la collectivité » (Article 11 -5). L'association DAKUPA se propose donc de publier dans une presse écrite, le bilan annuel de gestion du conseil municipal. Cela devrait permettre de concrétiser le principe de redevabilité des élus locaux vis-à-vis de leurs mandants. Certes des bilans de gestions ont été publiés dans la presse écrite mais ce canal de transmission reste inaccessible aux personnes non alphabétisées. Par rapport à la préférence des outils de communication, le journal vient au 10^{ème} rang avec 04 points. Le choix de la presse écrite n'est pas tout à fait approprié car le fort taux d'analphabétisme (80 à 85% en milieu rural) et le manque de la culture de lecture constituent des facteurs d'entrave à la bonne transmission des messages d'éveil des consciences et de promotion des aptitudes à la reddition des comptes.

✓ **Le film documentaire**

Un film documentaire d'une durée de vingt six (26) minutes dont le titre est « *gouvernance locale : l'expérience de Dakupa et du PACT dans le Centre-est* » a été réalisé en lieu et place de séquences de micro trottoir sur la gouvernance locale. Ce film documentaire avait pour objectif de présenter à l'opinion locale, nationale et internationale les activités menées par le PACT via DAKUPA dans la région du Centre-Est. Il consistait de stimuler les acteurs locaux à s'investir plus dans les processus de prises de décision, de redevabilité. Le film documentaire a fait ressortir les causeries éducatives, les journées de dialogue, les sessions communales, les théâtres fora et autre. Ce film a été diffusé sur la Radiodiffusion et Télévision du Burkina (RTB) le 02 janvier 2014 à 18h30.

✓ **La publication en ligne**

Par le biais de ce canal, plusieurs publications ont été faites sur le site web du PACT. Ces publications ont donné l'occasion à DAKUPA de rendre visibles les actions menées sur le terrain et à raffermir la confiance entre elle et le son partenaire financier.

Les canaux de la communication communautaire ou de proximité

✓ **Les causeries éducatives**

Les causeries éducatives sont un outil qui permet la communication à double voie, c'est-à-dire que les échanges sont interactifs (le feed-back). Elles ont pour objectif d'informer et de sensibiliser la population à la base (au niveau village) sur les thématiques suivantes : la décentralisation, la citoyenneté, la commune, l'importance du conseil municipal, la contribution des OSC à l'exécution du Plan Communal de Développement (PCD), les principes de la gouvernance locale, la participation aux sessions du conseil municipal, les droits et les devoirs du citoyen, la lutte contre la corruption mais aussi le processus de déroulement des élections. Trois cent (300) causeries éducatives ont été réalisés dans les trente (30) communes que compte la région du Centre-Est soit dix causeries dans dix (10) villages par commune en moyenne. Selon le Rapport annuel de DAKUPA (2013), cette activité a enregistré la participation de 11587 personnes dont 309 conseillers, 697 CVD, avec un taux de participation féminine de 30,21%.

✓ **Le théâtre forum**

Le théâtre forum est une technique de mise en scène participative portant sur des situations d'oppression ou des sujets problématiques de la réalité sociale, politique, économique, sanitaire d'une communauté. Cette forme de communication participative a été mise au point dans les années 1960 par l'homme de théâtre brésilien Augusto Boal, dans les favelas de São Paulo. Technique de conscientisation et d'information, on l'utilise auprès des populations non alphabétisées dans les projets de développement pour un changement de comportement. Il se fonde sur le principe selon lequel certaines parties de la pièce sont jouées par les spectateurs pour tenter de convaincre un personnage de changer son comportement.

Dans son action DAKUPA a programmé un théâtre forum pour chacune des trente (30) communes que compte la région du Centre-Est. Elle a pu réaliser 29/30 théâtres fora. Le titre de cette pièce théâtrale est : « Pourquoi payer ? ».

Ces théâtres fora avaient pour objectif d'amener les populations à un changement de comportement vis-à-vis du fisc, d'informer les populations sur la nécessité de payer les taxes et impôts, de participer aux sessions du conseil municipal. Cette tournée a enregistré une forte mobilisation des populations dans les différentes localités traversées. A chaque représentation, le public a été estimé à 300 voire 500 personnes composées d'hommes, de femmes et d'enfants. Elle a été une aubaine pour l'Association DAKUPA (avec l'appui du PACT) en collaboration avec l'Atelier Théâtre Burkinabè (ATB) de passer au peigne fin la problématique du civisme fiscal dans le développement des communes dans la région du Centre-Est et singulièrement dans chaque commune. Ces séances de représentation ont permis aux différents acteurs de comprendre le principe de participation, de responsabilisation, du bien-fondé du paiement des taxes et impôts au sein d'une commune. Dans les communes d'intervention du projet, l'on note des améliorations des comportements civiques (paiement à la hausse des taxes). Certains maires remarquent des changements satisfaisants dans leurs communes et en témoignent. C'est le cas de l'augmentation des recouvrements des taxes à Ouargaye, passant de 0F Cfa en 2010 à plus de 1200 000 F Cfa en 2013. (DAKUPA, Evaluation finale, 2013, p. 24). Selon cette même source, « un jeune de la commune de Yondé suite au suivi d'activités de sensibilisation (causeries, théâtres) s'est engagé pour être collecteur d'impôts alors qu'il avait refusé auparavant de l'être sur sollicitation du maire ». D'une manière générale, le taux de recouvrement des taxes et impôts (ressources propres) est satisfaisant dans la zone d'intervention du projet. Cela se présente comme suit dans quelques communes :

Tableau X : Taux de recouvrement des ressources propres

Communes ¹⁰	Prévision	Recouvrement	Taux
Garango	45 992 400	48 126 967	104,64%
Boussouma	13 572 250	10 902 687	80,33%
Béguédo	13 601 000	12 588 995	92,55%
Komtoèga	12 687 740	8 628 483	68%
Niaogho	9 935 500	9 712 429	97,75%

Source : Perception de Garango, données de 2013 relatives au recouvrement des taxes

Les taux figurant dans ce tableau arborent que les indicateurs sont au vert en matière de paiement des taxes et impôts dans lesdites communes. Toute chose qui indique un degré satisfaisant du respect des obligations civiques. 93,93% des enquêtés trouvent normal le paiement des taxes car disent-ils, "ce sont ces différents taxes et impôts qui alimentent les budgets des collectivités et permettent la réalisation des infrastructures socio-économiques au profit des populations". « *Les gens paient leurs taxes et impôts mais difficilement. Il faut souvent faire des perquisitions, mettre la pression avant qu'ils ne s'acquittent de leurs obligations* » soutient le premier responsable de la perception de Garango. Dans la même lancée, le Président de l'Association KOBOLÉM de Komtoèga renchérit en ces termes : « *les gens paient leurs différentes taxes (de charrettes, d'armes, d'abattages, les patentes) mais c'est l'utilisation qui est autre* ». Cependant force est de reconnaître qu'il y a des efforts à faire sur le plan de la sensibilisation parce que les contribuables ne se bousculent pour payer leurs taxes. Ils le font lors des opérations spéciales de collecte et des perquisitions. Conscient de l'efficacité du théâtre forum pour le changement de comportement, les messages devraient être orientés vers le paiement sans contraintes car les populations savent que leurs contributions concourent au développement de leur commune.

Pour BESSETTE (2004), les théâtres fora sont très efficaces pour soulever la discussion sur les problèmes du milieu. Par contre, ils doivent s'insérer à l'intérieur d'une stratégie de développement qui accompagne l'initiative à long terme.

¹⁰Parmi les cinq communes de la liste, nous avons mené nos enquêtes dans trois communes : Garango, Béguédo et Komtoèga (les données de Tenkodogo non parvenues).

✓ **Les espaces de dialogues**

L'espace de dialogue ou l'Espace de dialogue et d'interpellation communautaire (« EDIC » selon l'expression de l'Association Monde Rural « AMR ») est un cadre d'échange et de dialogue entre les élus locaux et les populations. Il est une méthode permettant de stimuler et d'encourager le contact entre les différents acteurs du processus de décentralisation autour des préoccupations majeures du développement à la base. Pour DIAKONIA (s.d), il permet d'évaluer l'état des lieux de la gouvernance locale, il ébauche les stratégies et les mécanismes pouvant améliorer positivement la gestion locale des affaires de la cité. Il est un exercice qui consiste à mettre face à face le conseil municipal et la population pour un bilan de gestion des affaires publiques locales. Dans cet élan, l'EDIC est un instrument qui concourt à la satisfaction du droit des populations à l'information. Il a pour objectif de concrétiser les principes de participation des populations au développement communal et surtout le principe de redevabilité nécessaire à l'instauration de la confiance entre les acteurs locaux. Cet espace de dialogue est l'occasion d'une part pour les élus locaux de rendre compte de la gestion des affaires dont ils ont la charge et d'autre part l'opportunité pour les populations d'être informées et de recevoir des comptes de ceux qui ont la responsabilité de la gestion des ressources. A ce propos, sur les 33 personnes enquêtées, 81,81% savent qu'ils peuvent interpellier leur maire mais seulement 45,50% ont une fois fait usage de ce droit. Ce qui montre que les populations sont bien informées sur le processus de décentralisation mais elles ne la pratiquent pas suffisamment au quotidien. Mieux, les 78,79% des personnes enquêtées n'ont jamais demandé des comptes à leur maire sur l'usage des fonds collectés des taxes et sur la gestion budgétaire.

Le canal institutionnel

L'ONG DAKUPA a recours à ce canal dans le but de renforcer la collaboration avec les institutions administratives, locales et communautaires (services techniques de l'Etat, mairies et structures associatives et communautaires). Il s'agit d'entretenir des relations cordiales de travail afin d'obtenir des résultats palpables dans l'exécution des activités. Ce sont :

✓ **Les ateliers communaux de formation**

Les ateliers communaux sont des cadres d'information/formation en matière de renforcement des capacités des élus locaux et les représentants communautaires sur les principes et enjeux de la décentralisation. Trente (30) ateliers communaux de formation ont été réalisés au cours de la première année du projet. L'activité avait pour objectif spécifique d'outiller les élus locaux et autres structures représentatives sur leurs places et rôles dans le processus de la décentralisation. Les thèmes traités ont permis d'aborder les principes de bonne gouvernance locale, de redevabilité, de responsabilisation, de transparence et de la participation citoyenne.

✓ **Les correspondances, les ateliers d'information, les sorties de prise de contact**

L'équipe de la coordination du projet a fait recours à ces outils et démarches afin d'optimiser les chances de réussite de l'action sur le plan de l'amélioration des relations avec les institutions partenaires.

Tableau XI : Choix des outils de communication par ordre de préférence des bénéficiaires

Canaux de communication	Points	Rang	Avantages	Inconvénients
Radio	113	1 ^{er}	-Touche une large partie de la population ; -Pénètre les endroits les plus enclavés ; -Coût abordable des postes récepteurs ; -Usage des langues locales pour faciliter l'accessibilité aux messages.	-Difficultés de ciblage ; -Absence de feed-back (en cas d'inexistence d'actions de suivi pour apprécier la réceptivité des messages auprès de cibles)
Théâtre forum	90	2 ^{ème}	-Est attrayant et plaît au public ; -Est interactif, facilite la discussion.	Coût onéreux lorsque l'on fait appel à une troupe professionnelle (ATB par exemple)
Session de Formation	65	3 ^{ème}	-Affinement judicieux des cibles (statut, sexe, catégories sociales, etc.) ; -Permet la bonne compréhension des messages et est pratique (travaux de groupe), -Favorise l'échange interpersonnel.	-Touche peu de bénéficiaires (coûts onéreux en termes de prise en charge)
Causeries éducatives	58	4 ^{ème}	-Correspond aux valeurs et à la logique de la communauté ; -Facilite les échanges interpersonnels ; -Peu coûteux dans ses supports.	-Peut-être manipulé par les leaders ; -Exige beaucoup de déplacements terrain ; -Difficulté de mobilisation pendant la période des travaux champêtres
Espace de dialogue	57	5 ^{ème}	-Correspond aux valeurs et à la logique de la communauté (la concertation, le dialogue) ; -Facilité la rédevabilité, l'interpellation communautaire.	-Exige beaucoup de temps de préparation ; -les risques de dérapage ; -Coût onéreux ; -Risque de manipulation par les politiciens
Télévision	29	6 ^{ème}	-Touche ceux qui ont un poste	-Impertinent dans les milieux

			téléviseur ; -Attrayant et plaît au public.	ruraux où les populations ne disposent pas d'électricité, -Coûts élevés à la production et diffusion ; -Nécessité de travailler avec des spécialistes
Réunion	28	7 ^{ème}	-Affinement judicieux des participants ; -Peu coûteux	-Difficulté de mobilisation pendant la période des travaux champêtres
Crieur public	18	8 ^{ème}	-Touche une grande partie de la communauté (public) ; -frais occasionnés peu coûteux ; -Plus de chance dans la réception de l'information ; - Correspond aux valeurs et à la logique de la communauté ;	Certes, le crieur public présente des atouts indéniables dans le milieu rural où règne l'analphabétisme. Mais son rôle se limite à une simple transmission de l'information. Dans le cadre de la communication participative, il faudrait aller au-delà de ce rôle et faire en sorte qu'il soit outillé sur les enjeux de la décentralisation et qu'il puisse jouer un rôle d'éducateur social pour un nouvel engagement du citoyen dans la gestion des collectivités.
Boites à images	05	9 ^{ème}	-Peu coûteux ; -Supports didactiques pour faciliter l'apprentissage des adultes	Nécessité de recourir à des spécialistes pour la conception et la production des supports
Journal	04	10 ^{ème}	-Permet de mieux expliquer un fait et/ou un évènement ; -Permet de diffuser les bonnes pratiques et expériences	-Inaccessibilité au public non alphabétisé ; -Coûts onéreux
Chants	01	11 ^{ème}	-Correspond aux valeurs et à la logique de la communauté ; -Peu coûteux ; -Facilement accessible	-Risque de chanter les éloges des élites locales et mal transmettre le message

Source : Données de l'enquête pour la rédaction du mémoire « Communication et gestion des projets de renforcement de la décentralisation au Burkina Faso : Cas de l'ONG DAKUPA », avril 2014

Dans un processus de communication, un certain nombre de critères conditionne le choix des canaux appropriés. Ce sont : *la couverture géographique* (le canal doit couvrir la zone de résidence des cibles) ; *l'adéquation à la cible* (accès, préférence, degré de familiarité, la presse pour une audience alphabétisée) ; *la crédibilité* (le canal choisi doit être digne de confiance et crédible) ; *le coût* (prise en compte des frais d'acquisition ou production du matériel, d'entretien et de fonctionnement, de carburant) ; *l'impact* (engagement, attraction, attention, mémorisation : si le canal exerce un attrait sur la cible, il y a de fortes chances que le message soit vu ou entendu) et *la participation* (certains moyens favorisent la participation de la cible plus que d'autres, aussi bien dans la réception du message que dans son élaboration). La plupart des canaux de communication utilisés dans l'exécution du projet a été jugée efficace par l'équipe de la coordination même si chaque outil a ses limites comme l'indique le tableau ci-dessus l'indique. Cela est confirmé par les groupes bénéficiaires du projet. 100% des enquêtés apprécient positivement l'efficacité des outils utilisés par DAKUPA pour leur informer sur la politique de la décentralisation et le rôle du citoyen dans le développement de sa cité. « *Les canaux utilisés par Dakupa sont assez efficaces. Lorsque nous prenons par exemple le cas du théâtre forum ; il est oculaire et les gens participent* », témoigne l'agent de bureau de la mairie de Garango, Jacques LENGANI.

IV.2.3.3. Analyse critique du processus de conception et de test des outils de communication

Après la détermination et la planification des activités de communication, il est nécessaire d'entamer le processus de conception, de test et de validation des outils de communication auprès des parties prenantes afin de s'accorder sur les contenus des messages, le choix des canaux. Cet exercice se fait en trois volets : l'élaboration des outils, la validation et enfin la production.

- L'élaboration et la mise à disposition des outils nécessaires (guide méthodologique adapté, supports d'Information, Education et Communication «IEC »/Communication pour le Changement de Comportement « CCC », etc.) ;

- L'organisation d'ateliers de validation et de diffusion des documents (supports papier et audiovisuels...) sur les approches et outils développés ;
- La production des documents (supports papiers et audiovisuels...) sur les approches et outils développés.

Tous les outils élaborés doivent faire l'objet de validation par les commanditaires –qui sont souvent différents des concepteurs- après avoir été testés sur un échantillon du public cible. C'est après cela qu'intervient leur production à grande échelle. La démarche utilisée par les responsables du projet a respecté ces différentes étapes sauf celle de l'organisation de l'atelier de validation au cours duquel les parties prenantes devaient se prononcer sur l'approche et surtout les messages (le pré-test auprès d'un échantillon des groupes cibles). Toute chose qui indique que l'approche participative, si chère à l'organisation, n'a pas été suffisamment prise en compte. En dehors de cette insuffisance, tous les contenus médiatiques et non médiatiques ont été validés par l'équipe de la coordination avant tout usage sur le terrain. Mieux elle a toujours eu recours au spécialiste de communication du PACT pour avis et appui-conseils par rapport à la pertinence des messages produits, la concordance avec les objectifs visés et la prise en compte du contexte socioculturel. En tant que expert, il a apporté ses critiques pour la validation de certains contenus tels ceux du film documentaire, du théâtre forum, des banderoles, des panneaux d'information et des tee-shirts. D'une manière générale, l'équipe de la coordination a été la cheville ouvrière dans l'élaboration et la validation de tous les outils ou supports de vulgarisation et de sensibilisation sur le processus de décentralisation. Le recours systématique aux concepteurs professionnels pour la conception des outils de communication (ATB pour le théâtre forum, la RTB2 Centre-Est pour le film documentaire, les radios locales pour les émissions, les formateurs pour les modules de formation, etc.), l'expérience terrain, sont autant de facteurs qui confirment la pertinence de l'approche communicationnelle de DAKUPA. De ce qui précède, attardons-nous sur l'examen des groupes cibles ; les forces et faiblesses de la communication dans le management de l'ONG/DAKUPA.

IV.2.3.4. Groupes cibles

Les bénéficiaires du projet sont subdivisés en deux catégories. Il s'agit des bénéficiaires directs de l'action que sont les groupes cibles primaires et les bénéficiaires indirects ou groupes cibles secondaires ou partenaires engagés dans l'exécution du projet.

Les groupes cibles primaires sont les élus locaux, les OSC, les structures communautaires (APE, AME, CVD, COGES Santé/Education), les leaders d'opinion et la population.

Les groupes cibles secondaires sont les services techniques de l'Etat, le PNGT II/Centre-Est), l'AMBF/Centre-Est, le Conseil Régional (CR), les autorités administratives (Haut commissariats des trois provinces du Centre-Est, le Gouvernorat du Centre-Est), la Coordination régionale des OSC du Centre-Est et les médias.

IV.2.4. Forces et faiblesses de l'approche communicationnelle de DAKUPA

IV.2.4.1. Forces de l'approche communicationnelle

Les forces de l'approche communicationnelle de DAKUPA se résument aux aspects ci-dessous :

L'approche multimédia : pour plus d'efficacité, dès la conception et l'entame du projet, le choix a porté sur la combinaison de plusieurs canaux de communication qui concourent à l'obtention de meilleurs résultats. A ce propos ILBOUDO, J-P (2002, extrait de la préface du Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia) dira que : *« les stratégies de communication multimédia viennent en appui à la réalisation des objectifs et activités des projets et programmes de développement. Il s'agit de traduire en termes de communication les activités et actions qui sont susceptibles de lever tout ou partie des contraintes identifiées pendant l'analyse de la mise en œuvre des activités d'un programme ou projet de développement ».*

La part du budget consacrée aux activités de communication : La part du budget consacrée aux activités de communication est loin d'être négligeable. Elle s'élève à 37,63% du budget global. Ce qui est un bon ordre comparativement à ce qui est couramment constaté dans

l'exécution des projets et programmes où le volet communication demeure le « parent pauvre ». Pour OUIBGA, D. (2010) la communication, pour être efficace, a un coût. Et le coût du volet communication représente environ 10% du budget total d'un projet de développement. Ce coût comprend la formation des agents et des populations aux différents outils, la conception, la production et la diffusion des dits outils. Pour nombre d'organisations l'investissement dans la communication n'est pas toujours privilégié. Et si cet aspect est pris en compte, « les activités de communication sont généralement comprises dans des enveloppes budgétaires plus vastes tels *appui institutionnel, frais administratifs* et souvent aussi *frais de personnel* car les activités de communication pratiquées sont surtout coûteuses en termes de ressources humaines » indique BATIONO (2012, p.94-95). Dans le cas concret du projet exécuté par DAKUPA, des lignes budgétaires spécifiques relatives aux actions d'information, de sensibilisation, d'appui aux communes pour la communication et à la production des supports de visibilité ont été clairement dégagées. Ce qui est appréciable en termes d'importance accordée au volet communication de l'action. Mais cette ligne budgétaire devrait être vue à la hausse et répartir rigoureusement en fonction des différentes activités de communication.

L'adaptation de la démarche communicationnelle au contexte et aux réalités socioculturelles : le recours aux langues locales pour pallier les difficultés de compréhension des messages diffusés a été systématique. Les équipes chargées de la conduite du projet n'ont ménagé aucun effort à ce sujet car conscientes de l'analphabétisme des groupes cibles. Intervenant dans un milieu où le taux d'analphabétisme demeure élevé, la nécessité s'imposait de recourir aux langues locales. 87,88% des enquêtés estiment que l'analphabétisme est un frein à la meilleure connaissance des changements qu'implique la décentralisation donc il fallait traduire tous les contenus élaborés lors des sessions de formation, des causeries éducatives, des émissions radiophoniques, du théâtre forum pour s'assurer de la bonne transmission et réception des connaissances relatives à un changement de comportement pour une citoyenneté engagée auprès des autorités locales.

Le partenariat ou la bonne collaboration avec les responsables des médias (le recours aux professionnels pour la conception des outils de communication): une grande partie des actions menées dans le cadre du projet sont des activités de communication. Pour produire et diffuser des

messages dans les règles de l'art, les responsables chargés de la mission ont fait appel à des professionnels. Il s'agit du théâtre forum avec l'expertise et l'expérience l'Atelier Théâtre Burkinabè (ATB), du film documentaire à travers des interviewés triés à la volée dont la voix porte (des leaders à même de mobiliser et de passer un message fort), le recours aux radios locales et communautaires qui sont plus proches des communautés. Le projet étant à sa première année et s'étendant sur cinq ans, l'idéal aurait été que cette collaboration s'inscrive dans un « projet de communication » à travers lequel les médias partenaires accompagneraient le projet jusqu'à la fin.

La grande importance accordée à la visibilité : la visibilité tient une place de choix dans toutes les actions de DAKUPA. L'organisation développe beaucoup d'initiatives dans ce sens afin de conter sa contribution dans le processus de développement dans sa zone d'intervention. Rendre visible ses interventions est une aubaine de raffermissement de son image de marque en tant qu'organisation leader œuvrant pour l'amélioration des conditions de vie et le bien-être des communautés. Il est aussi question surtout d'occuper une place dans l'espace médiatique burkinabé voire au-delà. Ainsi, dans l'exécution du projet, toutes les activités (ateliers de formation, causeries éducatives, théâtres fora, espaces de dialogue) ont bénéficié de couvertures médiatiques (Télévisions, Radio et Presse écrite). Mieux, elle a eu recours à d'autres types de supports tels que les tee-shirts, les banderoles, les panneaux d'information.

Enfin, elle a publié plusieurs de ses articles sur le site web du PACT qui est une fenêtre ouverte sur le monde et permettant de mettre en exergue les actions mises en œuvre par les ONG recrutées pour le pilotage de la Composante 3.1 du PACT. En somme tous ces aspects constituent le dynamisme du volet communication en mode gestion de projets de l'organisation. Mais ce dynamisme est-il sans reproche ? Se suffit-il à lui seul ou est-il empreint d'insuffisances ?

IV.2.4.2. Faiblesses de l'approche communicationnelle

Quant aux dysfonctionnements, ils se résument à :

L'absence d'une stratégie de communication : L'un des grands dysfonctionnements constatés dans le management des projets de l'organisation est l'inexistence d'une stratégie de communication. Cela veut dire que les actions menées par les gestionnaires du projet ont été faites par à coup et non sur la base d'une stratégie préalablement définie et clairement élaborée. Cette inexistence de « tableau de bord » dans une approche qui se veut participative est un frein majeur qui porte préjudice à une action visant le changement de comportement et d'attitude dans un contexte de mobilisation et renforcement du niveau des connaissances des populations sur les enjeux et implications du processus. Dans une initiative où l'objectif est d'informer, de convaincre, de renforcer la conscience citoyenne, de responsabiliser et de mobiliser les populations et élus locaux pour une gestion efficace et efficiente des affaires locales, il est fondamental de se doter d'une stratégie cohérente d'intervention. Dans le même ordre d'idées, BATIONO soutient : *« De nombreux projets s'exécutent sans plans de communication (...) Pourtant, lorsqu'une action n'est pas soigneusement pensée et planifiée, elle comporte une marge d'erreurs proportionnelle à son imprécision. L'existence d'un cadre de référence et la cohérence du dispositif global de communication du projet sont importants pour que la communication ait une emprise réelle sur le cours de celui-ci ».*

L'absence d'un(e) chargé(e) de communication dans l'équipe de coordination du projet et le profil de l'équipe de pilotage : La communication est incontournable dans toute initiative visant le changement social pour un développement humain durable. C'est dans ce sens qu'elle revêt tout son intérêt dans le management des projets et programmes pour susciter l'adhésion des groupes cibles aux idées et messages véhiculés. Pour ce faire, il revient aux dirigeants ou présidents des organisations de développement de l'inscrire au centre de leur agenda. A défaut de recruter un spécialiste en communication, il serait indiqué de mettre l'accent sur la formation des chefs de projets sur les fondamentaux de l'information et de communication dans le management de projets. *« Les faiblesses de l'approche communicationnelle adoptée par le projet sont le manque d'un chargé de communication dans l'équipe de pilotage et d'un plan de*

communication » confie le Chargé des questions juridiques de la Coordination du Projet/PACT-DAKUPA. Des ressources humaines averties des questions de communication gèrent mieux les projets par la bonne orientation des équipes en interne et l'obtention de résultats satisfaisants à l'externe. Il s'agit ici de prendre en compte tous les aspects de la communication participative pour le développement. Dans cette perspective les bénéficiaires cessent d'être des récepteurs passifs et « consommateurs de messages » leur tombant dessus. Il est question de management à travers lequel les échanges entre les parties prenantes sont dynamiques, interactifs.

La non élaboration de fiches spécifiques de suivi des activités de communication : l'équipe de pilotage chargée de la coordination des activités du projet n'a conçu aucun outil spécifique de suivi-évaluation des activités de communication. Cet état de fait trouve son explication dans la composition de cette équipe : une Sociologue, un Economiste-planificateur et un Juriste. Donc les ressources humaines n'étaient pas forcément habileté à avoir le flair d'un communicant. Certes, des sorties monitoring (ou de suivi trimestriel) ont été réalisées mais lesdites sorties de suivi ont été globales et superficielles. La dimension *feed-back* des actions de communication a été occultée par les sorties monitoring. Il n'y a eu aucune remontée d'informations en termes de *feed-back* par rapport à la transmission, la réception et la perception des messages par les publics bénéficiaires. Une initiative dans ce sens allait permettre de corriger les imperfections, de recadrer le tir et tenir compte des suggestions et appréciations des publics récepteurs. A partir du moment où il n'y a pas eu de stratégie de communication préétablie, comment vouloir qu'il y ait des outils de suivi des activités de communication ? D'une manière générale, l'expérience a montré que les projets préfèrent se focaliser sur les indicateurs de quantités (nombre d'émissions réalisé, nombre d'auditeurs, de personnes formées, de spectateurs, etc.) que sur l'impact réel des activités de communication. « *La façon dont l'information est amenée aux bénéficiaires est visible, mais pas la façon dont cela va renforcer leurs capacités, et permettre d'atteindre les objectifs stratégiques, ni dans quel laps de temps. (...) Au bilan, les projets se contentent souvent d'un simple feed-back informel colporté par le bouche à oreilles* », dicit BATIONO, (2012, p. 97-98).

Au-delà de ces faiblesses qui freinent quelque peu l'atteinte des objectifs stratégiques, que dire alors des obstacles de communication ?

IV.2.4.3. Obstacles à l'approche communicationnelle du projet

La démarche communicationnelle de l'organisation en dépit de ses forces et limites est confrontée à des obstacles tels que les facteurs socioculturels et la mentalité d'assistanat.

Les pesanteurs socioculturelles, elles sont deux ordres principalement : l'analphabétisme et les jours de marchés.

✓ L'analphabétisme

Dans la réalisation de toutes les activités de communication, l'équipe de la coordination et des équipes provinciales ont fait l'effort au tant que faire se peut de traduire les messages en langue pour faciliter leur réception et compréhension. Cependant, le problème de langue c'est poser dans certaines localités. Le théâtre forum, joué essentiellement en langue nationale « mooré », n'a pu faire passer convenablement le message dans les localités « bissa » et « yaana ». A ce propos, le 1^{er} Adjoint au maire de la commune rurale de Béguédo, Monsieur Noro BARA s'exprime en ces termes : « *J'aurai souhaité que le théâtre forum soit en langue bissa pour une bonne compréhension de la pièce par les populations. Ici, tout le monde ne comprend pas le mooré* ». Travailler avec une troupe professionnelle de la trempe de l'ATB est un sacrifice énorme en matière d'allocation de ressources financières mais également une assurance de produire un contenu à même de satisfaire les objectifs visés par les commanditaires. A contrario, travailler avec une troupe locale, on a l'assurance de résoudre le problème de langue.

✓ Les marchés

Les marchés, espaces de communication traditionnelle, constituent une source d'opportunités pour l'information et la transmission de messages. Ils sont le lieu de mobilisation, d'attroupement, d'échanges et de rencontre des populations des différents villages d'une localité donnée. S'ils sont opportuns, ils sont aussi source de risques. Organiser une activité quelconque le jour de marché, c'est courir le risque d'enregistrer une faible participation des groupes

bénéficiaires. Les gens préfèrent se rendre au marché que de venir prendre part à une séance de causerie éducation ou une session de formation.

Dans ce cas de figure, il appartient au gestionnaire de projet de tenir compte de ces facteurs socioculturels dans ses planifications afin d'optimiser les résultats de ses actions. Par exemples, organiser une représentation théâtrale, le jour de marché après que les populations aient fini d'écouler leurs produits est une occasion heureuse de toucher un large public. Cette même représentation organisée dans la matinée c'est courir le risque d'échouer car les populations n'ayant pas encore écoulé leurs produits n'y assisteraient pas massivement.

La dimension temporelle et la prise en charge: le management de projet appelle à une organisation, planification et coordination méticuleuse de l'équipe de la coordination ou du manager sur le plan des contraintes de moyens matériels et financiers, de gestion des équipes, et singulièrement la détermination de la période d'exécution de certains types d'activités en fonction de la disponibilité des participants. Du début de la saison des pluies jusqu'à la récolte, il est extrêmement difficile de mobiliser les populations rurales autour des activités comme les causeries éducatives, les espaces de dialogues, les sessions de formation, etc. Pour la réussite de tel genre d'activités, elles doivent être planifiées avant la période des travaux champêtres et après les récoltes, il en est de même pour le théâtre forum.

En somme, certaines pesanteurs socioculturelles entravent la forte mobilisation et participation des populations aux actions de développement de leur commune. Comme le dit l'adage : « *on ne peut mobiliser personne en dehors de ses intérêts* ». Un effort considérable de sensibilisation doit être fait auprès de certains élus locaux, qui ne s'engagent et ne participent aux activités qu'en cas de prise en charge. Cette mentalité des premiers bénéficiaires freine l'appropriation du projet.

IV.3. Perspectives

La revue du volet communication de DAKUPA, par le biais de ses différentes activités, a permis de toucher du doigt les acquis et limites de sa stratégie dans la mobilisation sociale pour une

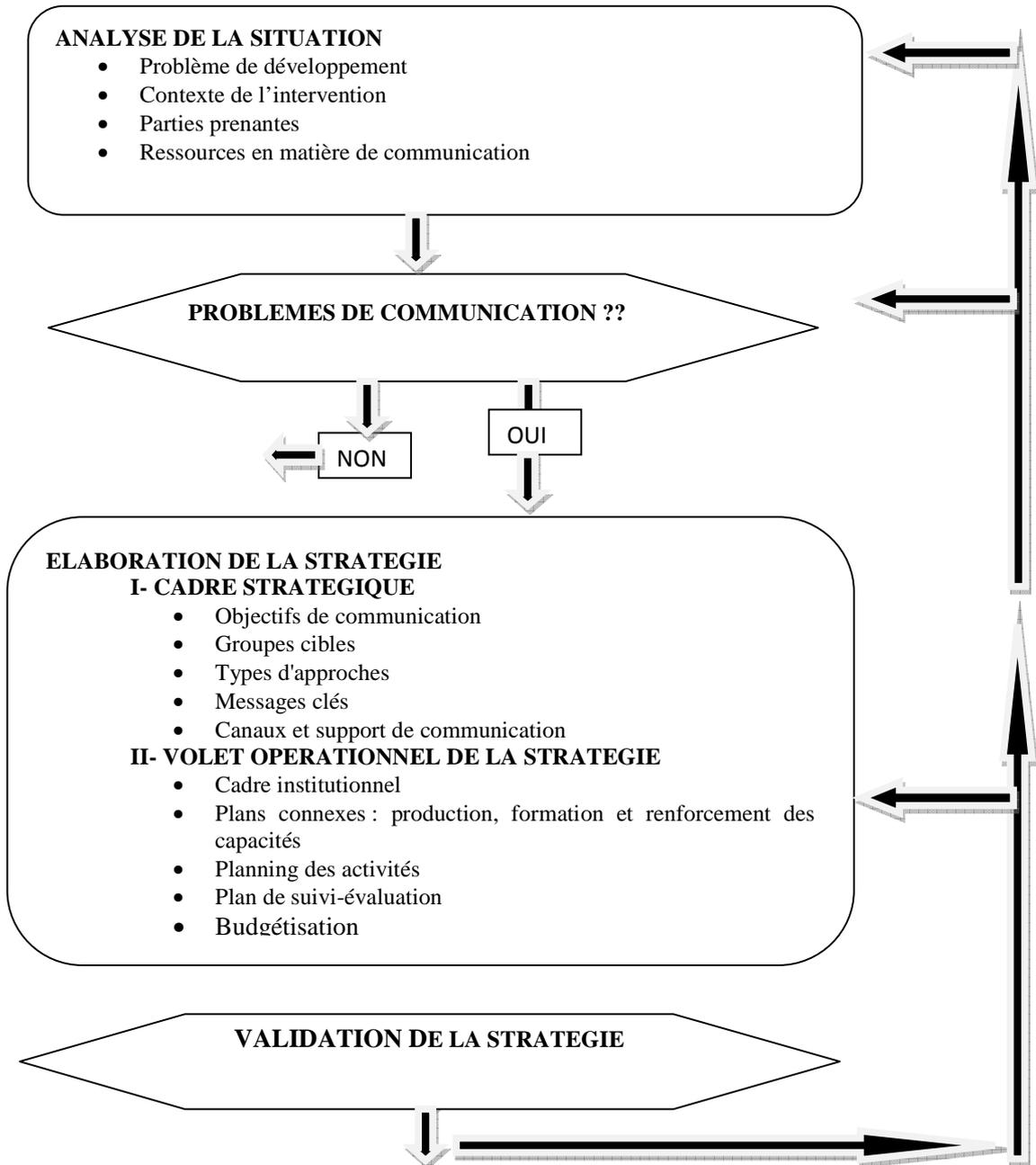
participation consciente et effective des populations à la gestion des collectivités territoriales. Afin d'impulser une dynamique de concertation, de dialogue, de participation, d'interpellation des élus locaux et de reddition de comptes aux populations, il est plus que jamais nécessaire pour les OSC de bâtir leurs différentes interventions sur une stratégie de communication méthodiquement élaborée. Pour FERNANDEZ, A. (2011, P. 165-169), la qualité de la communication est au cœur de la réussite des projets et qu'il faut en respecter ses principes fondamentaux.

IV.3.1. Vers l'élaboration d'une stratégie de communication

La communication, basée sur la transmission et réception des messages, est un excellent outil à mettre au service de l'accompagnement du changement social (sur le plan des comportements, croyances, opinions et attitudes pour un développement participatif et local). Pour l'atteinte de cet idéal, il faudra élaborer une stratégie de communication en ayant une bonne lecture du contexte d'intervention, en tenant compte des ressources disponibles, des canaux disponibles, en concevant des messages appropriés vers des publics cibles bien identifiés et en gérant tout ce processus à travers une démarche de suivi-évaluation.

Lors du processus de planification, une stratégie de communication peut se fonder sur un certain nombre d'éléments fondamentaux, comme l'indique la figure III ci- dessous :

Figure III : Le processus de planification d'une stratégie de communication pour le développement



Source : Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia, FAO, 2002, P.19.

Ainsi la FAO décrit les différentes étapes comme suit :

L'analyse de la situation permet d'identifier le problème en matière de développement ainsi que les questions de communication qui lui sont liées. Elle permet également d'identifier les forces et les faiblesses, les atouts et les opportunités d'une part, les obstacles et contraintes d'autre part dont il faudra tenir compte lors de la planification puis de l'exécution de la stratégie.

Grâce à des messages appropriés, véhiculés vers les cibles concernées par des canaux adéquats, la communication favorise les changements nécessaires à la résolution des problèmes de développement.

Le volet opérationnel de la stratégie prévoit le plan d'exécution ainsi que les éléments nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie : cadre institutionnel, production du support de communication, formation des ressources humaines, renforcement de capacité, suivi évaluation, budget et calendrier d'exécution.

Une autre approche de solution à la question de déficit de communication et de collaboration est la création d'un cadre de concertation dans la localité.

IV.3.2. Vers un autre style de management de projets de développement

Le style de management de l'ONG DAKUPA est directif en ce sens que tous les membres de l'équipe technique de gestion du projet ne sont pas impliqués, consultés lors de certaines prises de décisions et associés à la conception des outils de communication. Les équipes provinciales, bien que jouant le rôle d'intermédiaires entre l'institution communale et l'équipe de la coordination, sont reléguées au rang d'exécutants. Elles ne sont aucunement associées dans les travaux de conception. Toute chose qui porte atteinte à l'efficacité de l'approche participative. A cela s'ajoute l'inadaptation du choix des ressources humaines en fonction des objectifs de communication. Pour la gestion d'un projet comme celui de l'ONG DAKUPA, il revient au chef de projet d'adopter un style de management ouvert, participatif et accessible. Pour ce faire il devra développer les aptitudes d'un bon communicant pour faciliter et encourager, selon le SEACAM/UNESCO, (2000, P.100), le partage de l'information et le développement d'un réseau qui est la clé d'une gestion de projet efficace et démocratique. D'où l'importance d'encourager une communication continue et ouverte à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Même si

les organisations estiment ne pas avoir besoin de spécialistes en communication, il est impérieux d'outiller leurs chefs de projets sur les fondamentaux de la communication pour la gestion efficace et réussite des projets. Pour le même SEACAM/UNESCO, la communication offre à la gestion de projet : une direction et une réaction en retour.

- Direction : pour les directeurs et ceux chargés de la mise en œuvre du projet, elle indique où aller (c'est-à-dire quoi réaliser), comment, pourquoi utiliser telles ressources, et sur quelle durée.
- Réaction : la direction de projet reçoit en retour de l'information au sujet de l'efficacité du projet au niveau de sa conception et des progrès réalisés sur le terrain, savoir où ça ne marche pas, de quelle manière ajuster le projet, et qui et quoi nécessite de l'attention afin de rester dans la bonne direction.

IV.3.3. Communication : outil d'accompagnement du changement social

Au sein des organisations, l'on utilise couramment le concept de communication comme une simple action de transmission d'informations du haut vers le bas (c'est-à-dire de l'émetteur au récepteur) sans se soucier de savoir si le message est bien reçu et bien compris par les publics cibles et encore moins de s'intéresser aux remarques et commentaires de ces derniers (feedback). Ce qui est une insuffisance à éviter lorsque l'on entreprend une initiative visant l'engagement du citoyen et sa participation dans la prise des décisions concernant le développement socio-économique de sa commune. L'acte de communication doit être systémique et interactif afin d'assurer la participation et l'appropriation du projet par les diverses couches socioprofessionnelles. Ainsi pour assurer une communication efficace dans le cadre d'une opération d'accompagnement du changement, FERNANDEZ, A. (2011, P.166) recommande de soigner chacune des phases du processus de communication à savoir : la formulation, le feedback et la nouvelle formulation. Mieux, il invite le chef de projet à rester attentif au feedback (aux questions posées, aux remarques et aux suggestions) car ce retour permet d'évaluer le niveau de compréhension du message et la qualité de la formulation initiale. *« Tout programme de développement qui considère les populations comme de simples bénéficiaires plutôt que comme les principaux acteurs du changement et du progrès est voué à l'échec. En revanche, le succès d'un programme est pratiquement assuré si la population est consultée et associée aux décisions qui engagent son avenir. La communication est au cœur de ce défi »*, dit AMADOU (2010, P.57).

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Nombreuses sont les associations et ONG qui affirment placer la communication au cœur de leurs interventions car conscient de son rôle capital dans la canalisation et la conjugaison des efforts pour la mobilisation sociale et l'implication des populations au processus du développement à la base. Mais l'intègrent-elles réellement ou se contentent-elles seulement d'activités de communication à sens unique? Au-delà de cette déclaration fondée ou non, force est de reconnaître que les associations et ONG, tant bien que mal, essaient d'intégrer la communication dans leur système de gestion de projets et programmes pour l'atteinte des résultats escomptés. Mais hélas, les méthodes empruntées sont souvent émaillées d'énormes insuffisances si bien que les résultats attendus sont souvent en deçà des attentes.

L'expérience de l'ONG DAKUPA dans la mise en œuvre de la Composante 3.1 du PACT, nous a permis de cerner les acquis et dysfonctionnements de sa pratique de communication par le biais de son style de gestion de ses projets de développement et en particulier du *Projet de renforcement de la surveillance communautaire sur les performances des collectivités territoriales*.

Notre hypothèse de départ était «*L'approche communicationnelle utilisée par l'ONG DAKUPA est adaptée pour l'appropriation sociale (le renforcement) de la décentralisation*».

Suite à l'analyse de l'approche de communication utilisée par DAKUPA et au regard des résultats et effets induits, notre hypothèse générale ainsi que les hypothèses spécifiques sont confirmées. Malgré les dysfonctionnements qui ont été énumérés çà et là tout au long du travail ; le projet a entraîné des effets qui s'entendent ici comme l'ensemble des avantages ainsi que les changements observés avec sa mise en œuvre. Ils se présentent comme suit : l'amélioration des connaissances des personnes sensibilisées et des acteurs locaux ayant été touchés par les formations, les causeries éducatives et théâtres sur la décentralisation, le fonctionnement des communes ; le développement de l'esprit critique des populations (expression lors des conseils communaux et les interpellations lors des espaces de concertation et dialogue par les

populations) ; l'amélioration des comportements civiques (paiement à la hausse des taxes) et l'implication effective des leaders communautaires.

Cependant, eu égard aux limites de la démarche communicationnelle, admettons qu'il faut bien d'efforts pour que les activités de communication permettent d'atteindre les résultats visés : c'est-à-dire la participation active et consciente des populations aux projets et programmes de développement initiés afin de contribuer au renforcement des institutions communales performantes. Pour ce faire le management de projet rentre en ligne de compte. Les projets interviennent dans un contexte de plus en plus complexe, un environnement de plus en plus incertain (risques et réduction des financements), d'obligation de mieux maîtriser les coûts, les délais, les ressources humaines (l'équipe du projet, les relations de collaboration avec les bénéficiaires). Dans une telle situation, la communication pour le développement devient une nécessité pour les responsables de projets qui doivent l'inscrire au centre de leurs préoccupations quotidiennes afin de mieux réussir leur mission. *« Il est essentiel aussi de savoir communiquer sur son projet, au sein de l'équipe projet ainsi qu'à l'extérieur afin qu'il soit compris et accepté par tous. La communication est un élément essentiel du management de projet »*, soutient BATIONO, A.F. (2012, P.130).

Les résultats auxquels nous sommes parvenus, nous amènent à formuler les recommandations suivantes :

-Elaborer une stratégie de communication pour la gestion des projets et programmes de l'organisation : Sur le plan interne, la communication a pour but d'aider à développer un esprit d'appartenance à une même équipe et à renforcer l'engagement du personnel pour la réalisation de la mission de l'organisation. Sur le plan externe, la communication côtoie les projets/programmes, travaille à assurer une bonne visibilité de DAKUPA et à renforcer sa position d'organisation crédible et experte des questions qui touchent la gouvernance des collectivités territoriales. Il s'agira de mettre au cœur de toutes les interventions la communication participative afin d'assurer la responsabilisation et de la mobilisation sociale pour un développement participatif. La stratégie de communication englobant toutes les actions de l'organisation doit être un cadre de référence pour l'élaboration des plans spécifiques de communication pour chaque projet de l'organisation.

-Renforcer de la collaboration avec les OSC et leaders communautaires : Ces derniers sont un allié qui doit compter dans l'approche communicationnelle de DAKUPA pour la construction des institutions communales plus fortes et transparentes car ils constituent une courroie de transmission, une force de propositions constructives et un pouvoir de veille.

-Renforcer les capacités de l'équipe de la coordination sur les principes de la communication en mode gestion/management de projets : pour l'amélioration¹¹ de la communication des projets et programmes, il faudra organiser des formations en management de projets et en communication pour le développement.

-Adopter une démarche rigoureuse et innovante dans la recherche, conception et production des outils et supports de communication participative assortie d'outils de suivi et évaluation : Cette démarche innovante devrait permettre à l'organisation de mieux apprécier les effets et impacts de ses interventions. Les outils de suivi-évaluation devraient permettre de suivre de bout en bout les actions de communication afin de juger de la qualité de la stratégie déployée, d'apporter des corrections au cas échéant pour l'atteinte des objectifs fixés.

-Créer une cellule de communication au sein de l'organisation assortie de ressources humaines, matérielles, techniques et financières conséquentes : Elle aura pour mission d'apporter ses conseils et appuis techniques en communication lors l'élaboration de tous les projets qui seront initiés et exécutés par l'organisation. Une ligne communication sera inscrite lors de l'élaboration du budget de chaque projet. Cela permettrait de répondre aux exigences des activités de communication.

-Redynamiser le site web de l'ONG DAKUPA : il faudra donner un souffle nouveau au site web de l'organisation. Sa revitalisation donnerait l'occasion à l'organisation de médiatiser ses actions terrain, renforcer son image de marque et sa crédibilité auprès des différents partenaires financiers. S'ouvrir au monde est une source de visibilité et d'opportunités.

-Améliorer la circulation de l'information entre l'équipe de la gestion du projet et les élus locaux : Seule une bonne circulation de l'information permettra de renforcer la collaboration pour une synergie d'action (collaboration dans le sens d'égalité c'est-à-dire de « *partenaire à partenaire* » et non de « *partenaire à bénéficiaire* »).

¹¹ Voir annexe II

-Réaliser un projet de communication en fonction de la nature des projets et programmes de l'organisation : Selon les mots de Stéphane Boulc'h (2003, P.16-17) le «Projet de communication » est tout projet dont l'objectif spécifique est d'instaurer, d'entretenir, de perpétuer un processus de diffusion et d'échange d'informations, de dialogue, de concertation, de création culturelle et artistique, d'accès à l'information. Pour lui, les motivations premières d'un projet de communication sont sociales, culturelles, politique, etc. L'objectif est souvent d'impulser des dynamiques d'autopromotion communautaire.

Partant de l'expérience de DAKUPA, admettons que la conception de la communication par les associations et ONG se résume à une action de transmission verticale de l'information vers des récepteurs passifs, comme nous l'avons dit. Du reste ce qui est en déphasage avec les modèles systémiques et interactionnels de développement qui prônent la participation réelle des parties prenantes pour l'appropriation des projets de développement.

Il faut reconnaître que les résultats de notre étude, bien qu'ayant révélé l'importance de la communication dans le management des projets pour la promotion de la gouvernance et la décentralisation, demeurent indicatifs. Cela est dû au fait que certains paramètres n'ont pu être spécifiquement et profondément configurés. Aussi, des investigations spécifiques devront-elles être menées relativement à la dimension élaboration des méthodes et outils de suivi-évaluation pour la capitalisation et appréciation de l'impact réel des activités de communication dans le processus de développement d'une part. D'autre part, il s'agira de mener la réflexion sur les problèmes de communication qui se posent lors des différentes phases des projets et comment les managers de projets doivent-ils s'y prendre pour les résoudre de façon efficace. D'autre part enfin, pour la construction des institutions communales plus fortes, il y a lieu de penser autrement la communication au sein des communes afin d'éviter les « conflits et mésententes entre élus locaux de différents bords politiques » qui paralysent le bon fonctionnement des conseils municipaux et sapent les initiatives de développement à la base.

Références Bibliographiques

Ouvrages généraux

-BALIMA, Th. S. & DUCHENNE, V. (2005). *Méthodologie de la recherche en science de l'information et de la communication : L'élaboration du mémoire de maîtrise*. Ouagadougou, Editions SANKOFA/ Editions SIDWAYA, 135p.

-QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L.C. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod, 288p.

Ouvrages spécifiques

-BATIONO, A.F. (2012). *Communication et Management de projets : La conduite stratégique du changement social*, Les Editions Le GERSTIC, 142p.

-BESSETTE, G. (2004). *Communication et participation communautaire : Guide pratique pour le développement*. Presse Universitaire, Laval, 139p.

-FERNANDEZ, A. (2011). *Le chef de projet efficace*. Editions d'organisations, (p.165-169), 188p.

-KAFIMBOU, H. et SANON, J. (2007). *Décentralisation et réduction de la pauvreté au Burkina Faso : Quelles stratégies ?* UAAP-MIMAP, 77p.

-KONATE, Y. et SANOU, D.B. (1995). *Décentralisation comme Projet : Des raisons d'espérer*. CAD, Bobo Dioulasso, 144p.

-OUATTARA, S. (2005) *Code général des collectivités territoriales: Comprendre et pratiquer la décentralisation au Burkina Faso/Guide illustré*, (p. 49), 57p.

-OUEDRAOGO, M. (2007). *La communalisation en milieu rural: Les élus locaux peuvent-ils relever le défi?* Paris, L'Harmattan, (p.11) ,103p.

Thèses, mémoires, études, rapports et articles

-BALIMA, S.T. (1999). Usages et usagers de l'information publique communale, in *Portefeuille de textes intitulée Théories et pratiques de la Communication pour le Développement (Mast II)*. 23p.

-BOULC'H, S. (2003). *Rapport d'étude-recherche : La communication dans les projets de développement*. (P.16-17), 68p.

- Commission Européenne-EuropeAid, (2001). *Manuel de gestion du cycle de projet*. (P.43), 49p.
- COMPAORE, A. (2004). *Evaluation d'un média de communication de proximité d'appui à la décentralisation : Le Groupe de réflexion et d'animation (GRA) de Kongoussi*. Mémoire/Département Communication et Journalisme de l'Université de Ouagadougou. 109p.
- DAKUPA, (2011). « *Projet de renforcement de la visibilité de la participation des OSC actives pour la lutte contre la pauvreté dans la province du Boulgou de la région du Centre Est* » (Projet financé par l'Union Européenne à travers le PROS), 51p.
- DAKUPA, (2012). Offre technique pour la mise en œuvre de la composante 3.1. du Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales : « *Projet renforcer la surveillance communautaire sur les performances des collectivités territoriales* », 49p.
- DAKUPA. (2008). *Document de Formation sur l'utilisation des outils de suivi-évaluation*. 65p.
- DIAKONIA, (s.d). EDIC : *Un outil de promotion de la bonne gouvernance locale*, in Le contrôle citoyen de l'action publique au Burkina Faso, (p.40-41)
- DIALLO, S. C. (s.d).*Décentralisation et programmes de développement en Guinée: la stratégie de communication des agents de développement communautaires dans la CRD de Diari dans la préfecture de Labé (Guinée)*, Université Général Lansana Conté de Sonfonia – Maîtrise. 56p.
- FABRE, M. (avril 2005). Extrait du discours à l'ouverture du 3ème forum du Réseau des Communications Sociales /Burkina Faso portant sur le thème « *Contribution de la Communication Participative pour le Développement à l'enracinement de la décentralisation au Burkina Faso* »
- FAO (2002). *Guide technique Gestion du cycle de projet*, ASEG. (P.3), 86p.
- KONE, H. (2002). *Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia*. FAO, Rome, (p.06-19), 45p.
- MATD. (décembre 2005), *Projet du cadre stratégique de la mise en œuvre de la décentralisation au Burkina Faso (2006-2015)*, 36p.
- OUIBGA, D (2010). *Communication et participation communautaire à la protection de l'environnement : l'expérience des Groupements Naam dans la lutte contre la désertification*. Mémoire de maîtrise en Communication et Journalisme/Université de Ouagadougou, p.70
- PNUD, (1991). *Rapport sur le Développement Humain*
- SEACAM/UNESCO, (2000). *D'une bonne idée à un projet réussi : Manuel pour le développement et la gestion de projets à l'échelle locale*. (P.100), 162p.

Webographie

-AMADOU, M. (2008). <http://www.memoireonline.com/07/09/2300/La-problematique-de-la-communication-dans-la-gouvernance-locale-au-Benin-le-cas-de-la.html>. 88p.

-<http://www.lefaso.net/spip.php?article6517>; article publié le 31/03/2005

- LEHMAN, V. (s.d). *Communication et gestion de projet : une équation à réinventer*. Sur le site <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/009/lcelgdp.pdf> . 13p. Consulté le 21/12/2013

- BEAULIEU, C. (s.d). La communication essentielle à tout projet ! 2p. Sur le site www.pmc.ca consulté le 21/12/2013



LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Cadres de planification, de suivi-évaluation et de plan de travail d'une stratégie de communication

Esquisse d'un cadre de planification d'une stratégie de communication

Problème de développement :

Problème de communication :

Objectifs de communication	Groupes cibles	Approches	Messages	Canaux et supports de communication

1- Cadre de suivi-évaluation d'une stratégie de Communication

Objectifs et activités	Indicateurs	Méthodes de suivi-évaluation	Lieu

2- Plan de travail

Objectifs et activités	Responsables	Période											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Source : FAO, (2002)

Annexe II : Pour l'amélioration de la communication des projets

ACTION	INTERET POUR LES PROJETS
<p>1- Elaborer et mettre en œuvre des plans de communication pour les projets</p>	<p>De façon pratique, le plan de communication permettra aux projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> -De structurer et de gérer les actions de communication ; -De déterminer les messages principaux à communiquer ; -D'évaluer l'efficacité des actions et campagnes de communication ; -D'analyser leur adéquation aux objectifs visés
<p>2- Procéder à un suivi-évaluation et à un reporting rigoureux et régulier des projets (utilisation du diagramme de Gantt, de Pert, reporting intermédiaire...)</p>	<p>A travers le suivi-évaluation et le reporting, les chargés de projets pourront :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Anticiper : Planifier, coordonner, accompagner -Gérer : les budgets, les risques et la rentabilité des travaux -Assurer : la qualité, le respect des délais et des objectifs -Communiquer : plaider, négocier, convaincre.
<p>3- Organiser des formations sur le management des projets</p>	<p>A travers la formation et les sessions de recyclage, les chargés de projets pourront :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Partager leurs expériences ; -Découvrir de nouvelles méthodes et nouveaux outils de management de projet ; -Améliorer l'efficacité et l'efficience globales de leurs projets ; -Etre davantage motivés à se surpasser à travers l'émulation à laquelle ce cadre va donner lieu.

Source : BATIONO, A.F. (2012, P.113). Communication et management de projets

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	ii
REMERCIEMENTS	iii
RESUME	iv
ABSTRACT	v
LISTE DES ABREVIATIONS	vi
SOMMAIRE	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	viii
INTRODUCTION	1
Chapitre I: Repères théoriques de la recherche	6
I.1. Objectifs et questions de recherche.....	6
I.1.1. Objectifs.....	6
I.1.2. Question de recherche.....	6
I.2. Hypothèses de l'étude.....	7
I.3. Revue de littérature.....	7
I.3.1. Revue de littérature théorique (ou cadre théorique).....	7
I.3.2. Revue de littérature empirique.....	11
I.3.3. Cadre conceptuel.....	14
Chapitre II: Repères méthodologiques	18
II.1. Méthodologie et technique de collecte des données.....	18
II.1.1. Recherche documentaire.....	18
II.1.2. Instruments de recherche terrain.....	18
II.1.3. Echantillonnage de l'étude.....	19
II.1.4. Difficultés rencontrées.....	20
II.2. Justification du champ de l'étude.....	20
II.3. Variables et indicateurs de l'étude.....	21
Chapitre III: Politique de la décentralisation au Burkina Faso, gestion de projets et intervention de l'ONG DAKUPA	23
III.1. Brève historique de la décentralisation.....	23
III.2. Gestion de projet.....	24
III.3. Gestion de projet et communication.....	24
III.4. Présentation de l'ONG Dakupa.....	26
III.5. Contexte de l'intervention et résumé du projet.....	27
III.5.1. Contexte de l'intervention.....	27
III.5.2. Résumé du projet.....	28

Chapitre IV: Présentation et analyse des résultats.....	29
IV.1 Présentation des résultats	29
IV.1.1. Présentation des résultats quantitatifs	29
IV.1.1.1. Connaissances sur le concept de la décentralisation	29
IV.1.1.2. Appropriation et Aptitude à la participation des acteurs locaux au processus de décentralisation.....	29
IV.1.1.3. Satisfaction relative à la démarche information et communication de Dakupa	32
IV.1.2. Synthèse des résultats qualitatifs	32
IV.2 Discussions et Analyse des résultats.....	33
IV.2.1. Gouvernance locale dans la dynamique de la décentralisation.....	34
IV.2.2. Participation citoyenne dans la dynamique de la décentralisation	35
IV.2.3. Enjeux de l'information et de la communication en gestion de projets dans la dynamique de la décentralisation.....	37
IV.2.3.1. Analyse critique des objectifs, des activités et des groupes cibles de communication.....	38
IV.2.3.2. Canaux et activités de communication	40
IV.2.3.3. Analyse critique du processus de conception et de test des outils de communication	50
IV.2.3.4. Groupes cibles.....	52
IV.2.4. Forces et faiblesses de l'approche communicationnelle de DAKUPA	52
IV.2.4.1. Forces de l'approche communicationnelle	52
IV.2.4.2. Faiblesses de l'approche communicationnelle.....	55
IV.2.4.3. Obstacles à l'approche communicationnelle du projet.....	57
IV.3. Perspectives.....	58
IV.3.1. Vers l'élaboration d'une stratégie de communication.....	59
IV.3.2. Vers un autre style de management de projets de développement.....	61
IV.3.3. Communication : outil d'accompagnement du changement social.....	62
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	63
Références Bibliographiques.....	67
Liste des Annexes.....	i
Annexe I : Cadres de planification, de suivi-évaluation et de plan de travail d'une stratégie de communication	ii
Annexe II : Pour l'amélioration de la communication des projets	iii
Table des Matières.....	iv