



ZiE
Fondation ZiE

Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
International Institute for Water and Environmental Engineering

**ANALYSE DES PROCESSUS PROJETS DANS LA MISE EN
ŒUVRE DU PROGRAMME NATIONAL DE VOLONTARIAT AU
BURKINA FASO**

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU

**MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT
STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

Présenté et soutenu publiquement le 30 avril 2014 par

Paul Wilfrid Armand MENYE

Promotion [2012/2014]

**QUE CHACUN RAISONNE EN SON AME ET
CONSCIENCE, QU'IL SE FASSE UNE IDEE FONDEE
SUR SES PROPRES LECTURES ET NON D'APRES LES
RACONTARS DES AUTRES.**

ALBERT EINSTEIN

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pu être réalisé sans l'apport et la présence de plusieurs personnes que nous tenons à remercier particulièrement.

Je tiens à remercier les tuteurs de la formation dont la présence et l'encadrement auront servi à conduire jusqu'à bon terme le processus de formation. Je pense notamment à Monsieur Tete Enyong, qui aura été particulièrement disponible et qui a su gérer avec nous les bons et les difficiles moments de la formation. Je pense aussi à tous les autres enseignants de la promotion.

Je voudrais également dire merci à ma famille : mon épouse bien aimée, Ronie MENYE qui a été mon principal encouragement pendant la rédaction de ce travail, mon fils Fidèle Toffeu MENYE.

Je voudrais enfin dire merci à l'équipe du Programme National de Volontariat du Burkina Faso (PNVB) qui a tout le temps été disponible et n'a ménagé aucun effort pour mettre à ma disposition toute l'information disponible. Je remercie également les consultants et les fonctionnaires des Nations Unies qui ont travaillé sur ce programme et qui m'ont aidé à mieux le comprendre. Je pense à Robert Toé, Ibrahim Ouedraogo, Assanatou Kam, Karambiri Michele, Evariste Vokouma.

RESUME

Cette étude examine le rapport entre les groupes de processus PMBOK et le succès du projet PNVB qui s'est déroulé de 2006 à 2011. L'étude spécifiquement vérifie si le projet PNVB a bel et bien suivi les différents processus de démarrage, planification, exécution, contrôle et clôture et étudie si la cohérence de ces processus a un lien avec la pertinence, l'efficacité et la durabilité du projet PNVB. Les diverses analyses aboutissent à la conclusion qu'il y'a bel et bien un lien fonctionnel entre ces processus et le succès du projet.

Le résumé est une formulation de l'essentiel de l'étude qui peut être les résultats les plus importants, les réflexions les plus utiles ou qui apportent des connaissances nouvelles. Le résumé ne devrait pas dépasser 250 mots. On l'écrit mieux après avoir écrit en totalité le rapport. Il faut résister à l'envie de couper et coller simplement les différentes idées ou résultats importants auxquels on est parvenu. Une réécriture, simple concise et claire est essentielle.

Mots Clés : groupe de processus, PMBOK, volontariat, gestion de projet, efficacité

ABSTRACT

This study examines the relationship between PMBOK process groups and the success of PNVB project, which ran from 2006 to 2011. The Study is based on the fact that national volunteers infrastructures projects are gaining importance in the world and despite they are a little atypical, it is important to question their theoretical and technical rigor. The thesis will specifically check if the PNVB project did indeed follow different startup process, planning, executing, controlling and closing and investigates whether the consistency of these processes is related to the relevance, effectiveness and sustainability of PNVB project. Various analyzes lead to the conclusion that there's indeed a functional link between these processes and the success of the project.

Key words : process groups, PMBOK, volunteerism, project management, efficiency

LISTE DES ABREVIATIONS

CRV : Conseil Régional de Volontariat

GIP : Groupement d'Intérêt Public

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PNVB : Programme National de Volontariat du Burkina Faso

PMBOK : Project Management Body of Knowledge

TDR : Termes de Références

VNU : Volontaire des Nations Unies

SOMMAIRE

I.	Introduction	3
II.	Hypothèse de travail et/ou Objectifs du travail	6
III.	Matériels et Méthodes.....	11
IV.	Résultats.....	17
V.	Discussion et Analyses	26
VI.	Recommandations	29
VII.	Conclusions et Perspectives.....	31
VIII.	Bibliographie	32

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : groupes de processus

Tableau 2 : dates des réalisations du PNVB

Figure 1 : objectifs du projet PNVB

Figure 2 : cadre institutionnel du projet PNVB

Introduction

Le 05 décembre 2001, le monde fêtait la première année internationale du volontariat (AIV). Autour de cet événement, il y'avait surtout l'engagement du Secrétariat Général des Nations Unies et des organisations internationales de volontariat de renforcer la prise de conscience collective sur le rôle et l'impact du volontariat dans le monde. Cette célébration alors aussi donner aux Etats l'occasion de confronter en leur sein le volontariat et de découvrir ses potentialités.

L'une des suites les plus fortes de l'AIV a été l'intérêt d'un certain nombre d'Etats, et notamment des pays en développement, de mettre en place un corps national de volontaires sous le modèle de ce qui existait dans un certain nombre de pays en développement (Peace Corps aux Etats Unis et Association Française des Volontaires de la Paix (AVFP) devenu en 2005 France Volontaires, en France, pour ne citer que ces exemples).

En Afrique, cinq pays pionniers se lancent dès les années 2002-2004 : l'Ethiopie, le Niger, le Mali, le Sénégal, le Burkina Faso avec des niveaux d'engagements peu ou prou différents. Le Burkina Faso sortira du lot avec un projet engagé et qui dès 2004 va se dessiner sous de bons auspices. En 2006, une loi sur le volontariat est votée à l'Assemblée nationale, faisant du pays le premier d'Afrique à disposer d'un tel cadre juridique. La même année, le projet PNVB est porté dans les fonds baptismaux et avec l'appui du PNUD, du programme des Volontaires des Nations Unies, de France Volontaires et de Peace Corps, le projet va se dérouler jusqu'en 2011 et devenir l'une des meilleures références en Afrique en la matière si l'on s'en tient aux rapports des bailleurs de fonds.

Le Projet PNVB a donc été un projet de mise en place d'un corps national de volontaires qui a débouché sur une structure gouvernementale aujourd'hui pleinement fonctionnel. Du point de vue de la durabilité, il s'agit clairement d'un succès qu'il convient d'analyser d'un point de vue plus scientifique.

Cette analyse du succès du PNVB est d'autant plus pertinente qu'en 2014, c'est plus de 30 pays à travers le monde qui tentent de mettre en place leur propre corps national de volontaires pour répondre à des besoins divers exprimés par la jeunesse : besoin d'occupation, besoin d'expérience préalable à la recherche d'emploi, besoin de participation à la citoyenneté.

Comprendre le succès d'un projet peut s'analyser selon plusieurs grilles. En effet, le Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) qui est une véritable référence mondiale en matière de gestion de projet stipule que : « *Un management de projet*

efficace nécessite que l'équipe de management de projet comprenne et utilise la connaissance et les compétences d'au moins cinq domaines d'expertise : corpus des connaissances en management de projet, connaissance du champ d'application, des normes et réglementations, compréhension de l'environnement du projet, connaissances et compétences générales en management, compétences interpersonnelles ». (PMI, 2009)

Le travail de ce mémoire va se focaliser sur l'analyse de la mise en œuvre du projet PNVB en relation avec le corpus de connaissances en management de projet et notamment en rapport avec les groupes de processus de management de projet.

Revue de la littérature

Il existe une abondante littérature spécialisée sur la question du volontariat. Elle aborde les questions liées à la spécificité du volontariat, aux particularités des corps de volontaires, à leur plus value. Il existe aussi une littérature abondante de promotion du volontariat produite par les organisations de volontaires. De manière spécifique en fin, quelques travaux académiques ont permis de s'intéresser aux travaux des volontaires dans de nombreux pays, soit en suivant l'analyse des sciences de développement ou l'analyse des sciences sociales.

Pour ce qui concerne cependant l'analyse de projet de mise en place de corps de volontaires, nos recherches ne nous ont permis de trouver aucun travail académique sur le sujet.

La mise en place des corps nationaux de volontariat, notamment dans les pays en voie de développement est un processus très récent. Il en existe donc peu à travers le monde et ceux qui existent sont pour la plupart à un stade où l'opérationnalité rend peu évident des travaux de recherche spécifiques.

On peut cependant noter que des organisations comme le Système des Nations Unies et en particulièrement le programme des Volontaires des Nations Unies ont engagé des travaux d'évaluation au sujet de ces programmes et projets de mise en place de corps nationaux de volontariat. D'autres organisations internationales s'intéressent aussi à documenter ces expériences comme le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) qui a financé les évaluations des projets dans lesquels il a participé, ou encore France Volontaires qui a surtout évalué le propre rôle qu'il a joué dans la mise en place des corps nationaux.

Encore une fois, l'étude la plus globale sur le sujet reste celle produite en fin 2013 par le programme des Volontaires des Nations Unies sur 06 pays et qui permet d'évaluer de manière exhaustive ce qui s'est passé, comment cela s'est passé et quels sont les forces et faiblesses de ce qui s'est passé.

Approche générale

Dans un premier temps, nous allons définir la problématique de notre travail. Ensuite clarifier le cadre théorique de notre travail. Nous allons pour cela revenir sur les éléments de connaissances en management de projet, savoir le cycle de vie du projet, les cinq groupes de processus de management de projet, et les neuf domaines de connaissance en management de projet.

Nous allons ensuite analyser comment ce corpus de connaissance s'est appliqué point par point au PNVB.

Nous allons enfin examiner les indicateurs de succès du projet PNVB en examinant les différents rapports d'évaluation du projet et vérifier s'il y'a un lien entre la cohérence théorique du projet (son adéquation avec le corpus de connaissance) et son succès pratique.

I. HYPOTHESE DE TRAVAIL ET/OU OBJECTIFS DU TRAVAIL

Problématique (ensemble des problèmes)

La problématique de notre travail reste le rapport qu'il peut exister entre la théorie en gestion de projet et le succès d'un projet. Plusieurs écoles de management de projet insistent effectivement sur une certaine maîtrise technique et bien des fois, les spécialistes en gestion de projet sont formés à ces techniques. Mais dans le fond, au delà de l'aspect technique, l'aspect théorique, c'est à dire l'ensemble des connaissances qui encadrent la gestion des projets et notamment le corpus de connaissance du Guide PMBOK ne sont-ils pas des réalités permanentes qui se retrouvent à chaque fois que nous avons un projet qui a réussi.

Cette problématique du rapport théorie/pratique est d'autant plus importante que dans le domaine du volontariat, le nombre de projets de même nature que le PNVB est appelé à s'accroître dans les prochaines années.

Définition des concepts

Cette étude va faire appel à quelques concepts de management de projet et de sciences sociales qu'il est fondamental de définir au préalable.

Le concept de projet

Pour l'AFNOR, « un projet est un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques... » (AFNOR, 2003).

On retrouve cette même dynamique dans la définition proposée par la norme ISO 10006 : « Un projet est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources. ».

En s'appuyant sur ces définitions et bien d'autres, on peut retenir avec Andras Fuhrer et Rita-Maria Zuger, qu'un projet se reconnaît surtout à six caractéristiques typiques :

- La limitation dans le temps
- La complexité
- L'unicité
- La limitation des ressources
- L'innovation
- Les risques

(Andreas Führer, Rita-Maria Züger, 2006)

Le PMBOK et le corpus de connaissances en management de projet

Le PMBOK (Project Management Body of Knowledge) est avant tout un ouvrage. Il s'agit cependant d'un ouvrage de très grande référence édité par le Project Management Institute (PMI). Le site Wikipédia, le définit ainsi : « Le Project Management Body of Knowledge (PMBOK) ^{1,2}est le guide du Project Management Institute définissant les champs de connaissance couvrant la gestion de projet, et recensant les bonnes pratiques professionnelles en la matière. À ce titre, il sert de base de référence, pour établir les contenus de cours sur la gestion de projet et pour l'élaboration d'examens de certification». (Wikipedia, 2014)

L'objectif du PMBOK est de proposer une présentation générale, plutôt qu'une description exhaustive, de bonnes pratiques généralement reconnues.

On peut généraliser les connaissances en management de projet autour de trois grandes idées :

Le cycle de vie de projet

Chaque projet obéit à un cycle. Le cycle de vie de produit définit les phases qui relient le début d'un projet à sa fin. (PMI, 2009). Ces phases varient souvent d'une institution à une autre. Le PMBOK définit trois grandes phases : une étape d'initiale, une ou plusieurs étapes intermédiaires et une étape finale.

Les groupes de processus de management

Le PMBOK définit 5 groupes de processus de management de projet suivants: Démarrage, Planification, Exécution, Surveillance et maîtrise, Clôture.

Le groupe de processus de démarrage. Ces processus permettent de définir un nouveau projet ou une nouvelle phase d'un projet existant en obtenant l'autorisation de démarrer le projet ou la phase.

Le groupe de processus de planification. Ces processus permettent d'élaborer le contenu du projet, d'affiner les objectifs et de définir la suite des actions nécessaires à l'atteinte des objectifs pour lesquels le projet a été entrepris.

Le groupe de processus d'exécution. Ces processus permettent d'accomplir le travail défini dans le plan de management du projet afin de respecter les spécifications du projet.

Le groupe de processus de surveillance et de maîtrise. Ces processus permettent de suivre, de revoir et de réguler l'avancement et la performance du projet, d'identifier les parties dans lesquelles des modifications du plan s'avèrent nécessaires, et d'entreprendre les modifications correspondantes.

Le groupe de processus de clôture. Ces processus permettent de finaliser toutes les activités dans tous les groupes de processus afin de clore formellement le projet ou la phase.

Les domaines de compétence en management

Le PMBOK distingue 9 domaines de compétence en management de projet

- La gestion de l'intégration projet (Project Integration Management), domaine dont l'objectif est de s'assurer que les différents éléments nécessaires au projet sont identifiés, définis et suivis.

- La gestion du périmètre (Project Scope Management), domaine en charge de la définition et du contrôle du périmètre projet et des tâches nécessaires à son accomplissement.
- La gestion du calendrier (Project Time Management), domaine en charge de l'estimation et de la planification (calendaire) des différentes activités nécessaires au projet.
- La gestion des coûts (Project Cost Management), domaine en charge du suivi du budget projet.
- La gestion de la qualité (Project Quality Management), domaine en charge de la mise en application d'une démarche s'assurance.
- La gestion des ressources humaines (Project Human Resource Management), en charge de la définition des rôles et responsabilités de chacun.
- La gestion de la communication (Project Communication Management), en charge de la définition, exécution et contrôle de la communication entre chaque acteur pour assurer la réussite du projet.
- La gestion des risques (Project Risk Management), définissant l'approche de gestion des risques pour le projet.
- La gestion des achats (Project Procurement Management), définissant les processus à suivre pour l'achat de produits ou services.

Objectifs

Objectif global

L'objectif but de cette étude est de démontrer qu'il existe une cohérence des groupes de processus de management de projet dans un projet évalué positivement.

En d'autres termes, nous allons examiner le lien qui existe entre l'effectivité des groupes de processus de management (méthode PMBOK) et le succès d'un projet.

Objectifs spécifiques

- Examiner le déroulement du projet
- Examiner l'évaluation du projet PNVB
- Examiner l'effectivité des groupes de processus de management et leur lien avec le succès du projet PNVB

Question de Recherche et hypothèses

La question qui va soutenir notre travail est celle de savoir si le projet PNVB le succès du projet PNVB est corrélé à son respect du corpus de connaissances du management de projet défini par le PMBOK (notamment le cycle de projet et les groupes processus).

De cette question, nous allons dégager l'hypothèse générale suivante :

Le succès du PNVB est lié à la cohérence du projet avec le concept de groupes de processus de projets

De cette hypothèse, nous allons dégager cinq hypothèses de recherche :

Hypothèse 1 : Le projet PNVB a été un succès parce qu'il a suivi de manière cohérente le processus de démarrage selon la démarche PMBOK

Hypothèse 2 : Le projet PNVB a été un succès parce qu'il a suivi de manière cohérente le processus de planification selon la démarche PMBOK

Hypothèse 3 : Le projet PNVB a été un succès parce qu'il a suivi de manière cohérente le processus d'exécution selon la démarche PMBOK

Hypothèse 4 : Le projet PNVB a été un succès parce qu'il a suivi de manière cohérente le processus de contrôle selon la démarche PMBOK

Hypothèse 5 : Le projet PNVB a été un succès parce qu'il a suivi de manière cohérente le processus de clôture selon la démarche PMBOK

II. MATERIELS ET METHODES

L'enquête

Ce mémoire va s'appuyer essentiellement sur l'enquête documentaire, encore appelée observation documentaire. *« Dans l'observation documentaire il n'y a pas de contact immédiat entre l'observateur et la réalité. C'est une observation qui s'effectue à travers un élément médiateur constitué par les documents. Le terme de document est pris ici dans un sens large : tout élément matériel, toute "trace" en rapport avec l'activité des hommes vivant en société et qui, de ce fait, constitue indirectement une source d'informations sur les phénomènes sociaux. »*(Bayle, 2000)

Nous allons nous appuyer tant sur la documentation directe que sur la documentation indirecte.

« La documentation directe est (...) tout ce qui constitue la trace directe d'un phénomène social, qui résulte directement de l'existence de celui-ci. Ainsi, un article de presse rendant compte de tel ou tel événement, les statuts d'un parti politique, la loi organisant le divorce dans un pays donné, les mémoires d'un chef d'Etat sont, parmi bien d'autres, des documents de ce type, qui sont susceptibles de fournir des informations sur les caractéristiques du phénomène qui en a provoqué l'existence.

La documentation indirecte, dite parfois "secondaire", est constituée par le résultat des recherches qui ont pu déjà avoir été entreprises sur le phénomène auquel on s'intéresse ou sur des questions connexes. ». (Bayle, 2000)

Les documents sur lesquels nous nous appuierons sont entre autre :

- Les dépliants de présentation
- Le document de projet du PNVB
- Le site web du projet PNVB
- Le rapport d'évaluation intermédiaire du projet PNVB
- Les articles de presse
- Les articles sur Internet
- Le rapport d'évaluation finale du projet PNVB

- Les rapports des différentes assemblées générales du GIP PNVB
- Les rapports des différents conseils d'administration du GIP PNVB
- Le rapport de capitalisation du programme VNU sur le PNVB

L'analyse

Deux grandes articulations techniques vont conduire notre enquête documentaire :

- L'appréciation du projet PNVB
- L'analyse PMBOK
- **L'analyse de l'évaluation**

Pour apprécier un projet, on décline généralement six critères qui sont les critères suivants : la **pertinence**, la **cohérence**, l'**efficience**, l'**efficacité**, l'**impact** et la **viabilité**. On peut en résumer les définitions comme suit :

La pertinence examine l'adéquation entre les objectifs d'un projet et les spécificités de la situation sur laquelle il se propose d'agir, ces objectifs sont-ils « intelligents » au regard du contexte de l'action ? Sont-ils compatibles avec le contexte ? Etc.

La cohérence s'interroge sur la stratégie et les méthodes: les moyens, activités, résultats attendus vont-ils permettre d'atteindre les objectifs visés ? Sont-ils cohérents les uns avec les autres (**cohérence interne**)? Sont-ils adaptés au contexte du projet (**cohérence externe**);

L'efficience: s'intéresse à l'optimisation des moyens mobilisés par le projet, et donc en général, aux rapports coûts/efficacité des réalisations (infrastructures ou services), mesurer l'efficience c'est comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre ; les « moyens » qu'il faut mesurer s'entendent au sens large: les moyens financiers, humains et matériels. L'analyse de l'efficience constitue une analyse « coûts /réalisations », où l'on valorise les coûts (ce qui est relativement aisé) et les réalisations (ce qui peut être plus difficile);

L'efficacité : concerne les réalisations effectives du projet, en comparaison des celles qui étaient initialement prévues, ou/et appréciés au regard des objectifs auxquels elles devaient contribuer ;

La mesure de l'impact est celle des effets directs, indirects et induits des résultats du projet, en effet par l'analyse de l'impact, on entend une appréciation sur tous les effets d'une action

sur l'environnement au sens le plus large technique, économique, social, politique, écologique;

La viabilité (la durabilité ou la reproductibilité) s'attache aux effets à long terme du projet, et à la pérennité de ses résultats et de ses effets. L'analyse de la viabilité consiste à apprécier la capacité des actions à se poursuivre de manière autonome, on apprécie ici leurs chances de survie lorsque les appuis extérieurs auront cessé.

Notre lecture du rapport d'évaluation du projet PNVB va consister donc à analyser ces critères afin de conclure sur la qualité du projet.

- **L'analyse des groupes de processus (approche PMBOK)**

Notre approche de travail est fondamentalement basée sur la méthode PMBOK. Il s'agit ainsi que nous l'avons défini plus haut, d'un cadre de management de projet reposant sur un corpus de connaissance claire et précise. La connaissance du management de projet décrite dans le Guide PMBOK comprend : la définition du cycle de vie du projet (chapitre 2), les cinq groupes de processus de management de projet (chapitre 3) et enfin, les neuf domaines de connaissance (chapitres 4 à 12). (AFNOR, 2003)

Les groupes de processus

Le processus de Démarrage.

Les sous éléments de ce processus que nous allons examiner sont les suivants :

- Autoriser le projet
- Engager l'organisation dans un projet ou une phase
- Ajuster l'orientation globale
- Définir les objectifs majeurs du projet
- Arrêter les approbations et les ressources nécessaires
- Valider l'alignement avec des objectifs business (business case) et la stratégie d'entreprise
- Affecter le chef de projet
- Elaborer la charte du projet

Le processus de planification

Les sous éléments sont les suivants :

- Définissez le périmètre de projet

- Raffinez les objectifs de projet
- Définir tous les livrables requis
- Créer un référentiel pour la planification du projet (plan de management de projet)
- Fournir un forum pour le partage des informations avec les membres de l'équipe et les parties prenantes
- Définir toutes les activités requises
- Ordonnancer toutes les activités
- Identifier les qualifications et les ressources requises
- Estimer l'effort de travail
- Analyser les risques et les actions de contournement
- Définir et estimer tous les coûts requis
- Obtenir l'approbation du financement du projet
- Planifier la communication

Le processus de Réalisation

- Coordonner les ressources, le développement de l'équipe
- Garantir la Qualité
- Choisir et approcher les sous-traitants
- Diffuser l'information
- Elaborer le plan du projet

Le processus de Contrôle et Pilotage :

- Gérer l'équipe, les parties prenantes et les sous-traitants
- Performance de mesurer l'avancement et analyser les écarts (ensemble, contenu, programme, coûts, qualité)
- Définir et enclencher les actions correctives si nécessaire et où elles le sont.
- Résoudre les problèmes et escalade des réponses
- Gérer les demandes de Changements
- Gérer les Risques (technique, qualité, performance, management de projet, organisationnel, externe)
- Rédiger les rapports de performance (Reporting).
- Communications

Le processus de Clôture :

- Mener les activités à bonne fin

- Clôture administrative du projet (rassembler, distribuer, archiver l'information pour formaliser l'aboutissement du projet, son acceptation/réception, évaluation, évaluations des membres, leçons apprises)
- Clôture des Contrats (finalisation du contrat du projet
- comprenant la levée des réserves en suspens et la réception définitive)

Tous ces processus sont illustrés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Tableau de présentation des groupes de processus de management de projet

Domaines de connaissance	Groupes de processus de management de projet				
	Groupe de processus de démarrage	Groupe de processus de planification	Groupe de processus d'exécution	Groupe de processus de surveillance et de maîtrise	Groupe de processus de clôture
4. Management de l'intégration du projet	4.1 Élaborer la charte du projet	4.2 Élaborer le plan de management du projet	4.3 Diriger et piloter l'exécution du projet	4.4 Surveiller et maîtriser le travail du projet 4.5 Mettre en œuvre la maîtrise intégrée des modifications	4.6 Clore le projet ou la phase
5. Management du contenu du projet		5.1 Recueillir les exigences 5.2 Définir le contenu 5.3 Créer la SDP		5.4 Vérifier le contenu 5.5 Maîtriser le contenu	
6. Management des délais du projet		6.1 Définir les activités 6.2 Organiser les activités en séquence 6.3 Estimer les ressources nécessaires aux activités 6.4 Estimer la durée des activités 6.5 Élaborer l'échéancier		6.6 Maîtriser l'échéancier	
7. Management des coûts du projet		7.1 Estimer les coûts 7.2 Déterminer le budget		7.3 Maîtriser les coûts	
8. Management de la qualité du projet		8.1 Planifier la qualité	8.2 Mettre en œuvre l'assurance qualité	8.3 Mettre en œuvre le contrôle qualité	
9. Management des ressources humaines du projet		9.1 Élaborer le plan des ressources humaines	9.2 Constituer l'équipe de projet 9.3 Développer l'équipe de projet 9.4 Diriger l'équipe de projet		
10. Management des communications du	10.1 Identifier les parties	10.2 Planifier les communications	10.3 Diffuser les informations 10.4 Gérer les attentes des	10.5 Rendre compte de la performance	

projet	prenantes		parties prenantes		
11. Management des risques du projet		11.1 Planifier le management des risques 11.2 Identifier les risques 11.3 Mettre en œuvre l'analyse qualitative des risques 11.4 Mettre en œuvre l'analyse quantitative des risques 11.5 Planifier les réponses aux risques		11.6 Surveiller et maîtriser les risques	
12. Management des approvisionnements du projet		12.1 Planifier les approvisionnements	12.2 Procéder aux approvisionnements	12.3 Gérer les approvisionnements	12.4 Clore les approvisionnements

III. RESULTATS

Dans ce chapitre, nous allons présenter les données issues de notre enquête sur le terrain. Dans un premier temps, nous allons présenter ce qui était prévu, ensuite nous allons décrire comment s'est déroulé le projet et enfin, nous allons présenter l'appréciation qui a été faite du projet.

La partie analyse nous permettra de revenir sur l'ancrage entre le déroulé du projet et ses succès avec les groupes processus de la démarche PMBOK.

Ce qui était prévu dans le cadre du projet PNVB

Dans le cadre de la stratégie nationale de promotion de l'emploi et suite à la Journée Internationale de Volontariat édition 2003, le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Jeunesse a demandé en janvier 2004 au Programme des Volontaires des Nations Unies (PVNU) et au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) de l'aider à mettre en place un Programme National de Volontariat au Burkina Faso. Une étude de faisabilité, financée par le Programme VNU a été menée en octobre 2005 montrant que le Burkina Faso présente un terreau favorable au lancement d'une telle initiative. Ainsi, le PNVB a démarré en octobre 2006 sous forme de Projet d'appui à la mise en place d'un Programme National de Volontariat au Burkina Faso pour une durée de trois ans et demi (octobre 2006-mars 2010).

Les activités suivantes ont été arrêtées selon la méthodologie de la GAR :

Objectif 1 : Créer un environnement favorable à la mise en place du Programme National de Volontariat

- 1.1. Un cadre légal et réglementaire nécessaire au dispositif est créé*
- 1.2. La promotion du volontariat est renforcée dans toutes les sphères de la société burkinabé*

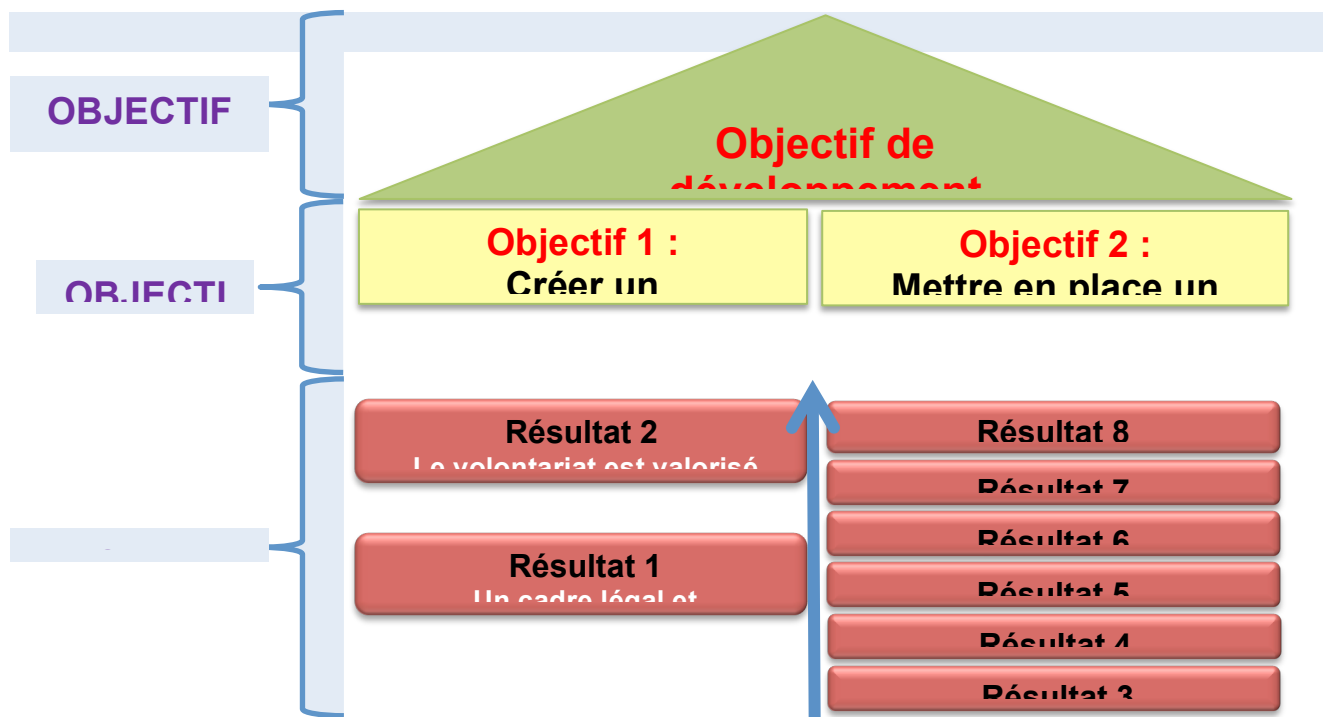
Objectif 2 : Mettre en place un dispositif de promotion et de gestion d'un Programme National de Volontariat

- 2.1. Le dispositif de volontariat national est créé en Groupement d'Intérêt Public (GIP)*
- 2.2. La Cellule de coordination nationale du programme est opérationnelle*
- 2.3. Des Centres Régionaux de Volontariat sont opérationnels*
- 2.4. Le système de financement durable du PNV est établi*

2.5. Un système d'administration et de suivi des volontaires est mis en place

2.6. Une première promotion de volontaires est lancée

Figure 1 : Objectifs et résultats du projet



Ce qui a été réalisé dans le cadre du projet PNVB

Une cérémonie de lancement est effective le 13 février 2007 ; Ensuite les activités suivantes vont se dérouler.

- Mise en place de la cellule de coordination basée à Ouagadougou et recrutement des différents animateurs, VNU et Volontaires du progrès, qui appuyaient les Centres Régionaux de Volontariat et la Coordination ;
- Six organisations de la société civile, jouant le rôle de Centres Régionaux de Volontariat dans les six régions d'intervention, ont été sélectionnées. Ces sélections se sont basées tout d'abord sur une tournée d'information dans toutes les provinces des six régions concernées. Les organisations candidates pouvaient par la suite remplir un dossier de candidature. Et enfin, une analyse des dossiers s'est faite régionalement avec les services techniques sous la direction des Gouvernorats. Cependant, dans certaines régions, le seul examen des dossiers a permis de retenir une organisation, dans d'autres régions il a fallu compléter l'analyse des dossiers par des visites au sein même des structures présélectionnées pour les départager ;
- Le projet de loi sur le volontariat, dont l'élaboration a débuté dès novembre 2006, a été

adopté par le Gouvernement lors du Conseil des Ministres le 19 septembre 2007 et la loi sur le volontariat a été votée par l'Assemblée Nationale le 29 novembre 2007.

« Selon la loi n°031-2007/AN du 29 novembre 2007, le Volontariat National est un engagement contractuel à temps plein, dans le cadre duquel des ressortissants burkinabé peuvent consacrer une période de 6 à 36 mois de leur vie à une mission d'intérêt général agréée par le PNVB ».

→ La tenue de deux comités de pilotage du projet, qui ont permis à la coordination de fixer les grandes orientations pour la mise en œuvre des activités ;

→ Deux ateliers de concertation des acteurs du PNVB ont été organisés. Ils ont permis de réfléchir, échanger et partager sur la mise en œuvre pratique de certains aspects administratifs et fonctionnels du Programme et sur la mise en place des outils de gestion des volontaires ;

→ Le PNVB dispose d'un logo suite au lancement d'un concours national. Une cérémonie pour remettre les prix aux trois finalistes de ce concours, a été organisée ;

→ Le PNVB a préparé et participé de manière active à la Journée Internationale du Volontariat (le 5 décembre) aussi bien au niveau de la capitale qu'en régions.

→ La réalisation, par des consultants nationaux, d'une étude pour déterminer le mode de calcul de l'allocation forfaitaire des Volontaires Nationaux et explorer les possibilités de cofinancement et/ou de financement de ceux-ci ;

→ Une campagne d'adhésion au GIP-PNVB a permis une forte mobilisation autour de ce nouveau programme. Ainsi les membres fondateurs sont l'Etat représenté par ses ministères, les Association des Régions du Burkina Faso (ARBF) et des Municipalités du Burkina Faso (AMBF), le Service National pour le Développement (SND), l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE), l'Université de Ouagadougou (UO), la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), 53 organisations de la société civile et deux organisations internationales de volontariat (France Volontaires et Volontaires des Nations-Unies). Cette campagne a été basée sur un dossier de présentation largement diffusé accompagné de réunions publiques et de rendez-vous individuels ;

→ La tenue de l'Assemblée Générale constitutive qui a permis la mise en place effective de l'organe chargé de la gestion des volontaires nationaux, le Groupement d'Intérêt Public (GIP-PNVB). Le décret d'approbation du GIP-PNVB a été signé conjointement par le Ministre de la Jeunesse et de l'Emploi et par celui des Finances le 10 octobre 2008 ;

→ L'évaluation à mi-parcours du projet par un consultant international ;

→ Le bilan à mi-parcours des CRV. Celui-ci avait essentiellement pour but de déterminer

avec les CRV les éventuelles défaillances afin d'y apporter les corrections nécessaires. De même, il a permis d'identifier les meilleures pratiques à partager entre les CRV ;

→ Un troisième atelier de concertation des différents acteurs du PNVB s'est tenu à Gourcy, il portait sur le bilan des activités menées à ce jour, les outils mis à la disposition des CRV et les premières fiches de missions et de candidatures au volontariat ;

→ La tenue des 3ème et 4ème comités de pilotage pour fixer les modalités de lancement de la première promotion de volontaires nationaux ;

→ La collecte de plus de 1 300 candidatures au volontariat, aussi bien en région qu'au niveau de la coordination et de 75 demandes d'appui d'un VN sous forme de missions proposées par des structures d'accueil potentielles. Avec l'agrément de 35 parmi ces 75 lors d'un 5ème comité de pilotage courant septembre ;

→ Le lancement effectif de 40 volontaires nationaux le 1er novembre 2008 entièrement financés par l'Etat burkinabè ;

→ Et enfin des actions de communication et de sensibilisation sur le PNVB et le volontariat comme la participation et la mise en place d'outils adaptés : une newsletter trimestrielle, un site internet www.fasovolontariat.bf, l'élaboration de plaquettes de présentation, création de gadgets promotionnels, etc.

→ La célébration de la Journée Internationale du Volontariat (JIV), le 5 décembre 2008, a permis au PNVB de bien se faire connaître notamment grâce à la présence de la secrétaire exécutive du PVNU ;

→ Le PNVB a reçu du 14 au 18 octobre nos homologues sénégalais du projet CTP/ACOPROV (Appui à la Coordination et Promotion du Volontariat) afin d'échanger sur nos expériences respectives.

EN 2009...

→ Poursuite des identifications de missions à confier à des volontaires et recrutements.

Signature d'une convention avec le MEBA (Ministère de l'Enseignement de Base et de l'Alphabétisation) pour la mise à disposition de 80 volontaires nationaux pour 6 mois ;

→ Nomination en conseil des Ministres des administrateurs du GIP-PNVB, de son agent comptable et de son contrôleur financier. Il reste la nomination du Directeur Général et tout sera en place pour une réelle autonomie du PNVB.

→ Recrutement des 806 volontaires enseignants complémentaires et leur déploiement dans les 7 régions d'intervention du Programme. Il faut noter que la région du Centre-Plateau Centrale

était sous la coupe de la direction générale du GIP-PNVB avant le recrutement d'un centre régional de volontariat pour cette région.

→ Le PNVB prends le leadership de l'organisation de la journée internationale du volontariat et joue également un rôle clef dans la promotion du volontariat en collaboration avec le PVNU et les autres organisations nationales et Internationales de volontariat au Burkina (Corps de la Paix, France Volontaire, VSO, JICA, Bobo Bénévolat...).

EN 2010...

Les activités du PNVB accorde une attention spéciale à l'éveil des consciences sur les principes et valeurs du volontariat parmi les jeunes et apporte un appui aux activités de formation professionnelle et de développement de capacité. A ce titre le PNVB est en train de mettre en place une nouvelle composante visant à appuyer l'intégration professionnelle des jeunes après leur affectation comme volontaires.

→ Élargissement du PNVB dans 09 régions du pays par la mise en place des 2 nouveaux CRV : le CRV des hauts Bassins et les CRV du Centre/Plateau Central ;

→ La participation de 283 bénévoles à la SNC 2010 et au cinquantenaire de l'indépendance célébrée le 11 décembre 2010.

→ Recrutement des 625 volontaires enseignants complémentaires et leur déploiement dans les régions (cf. tableau 1 ci-dessus).

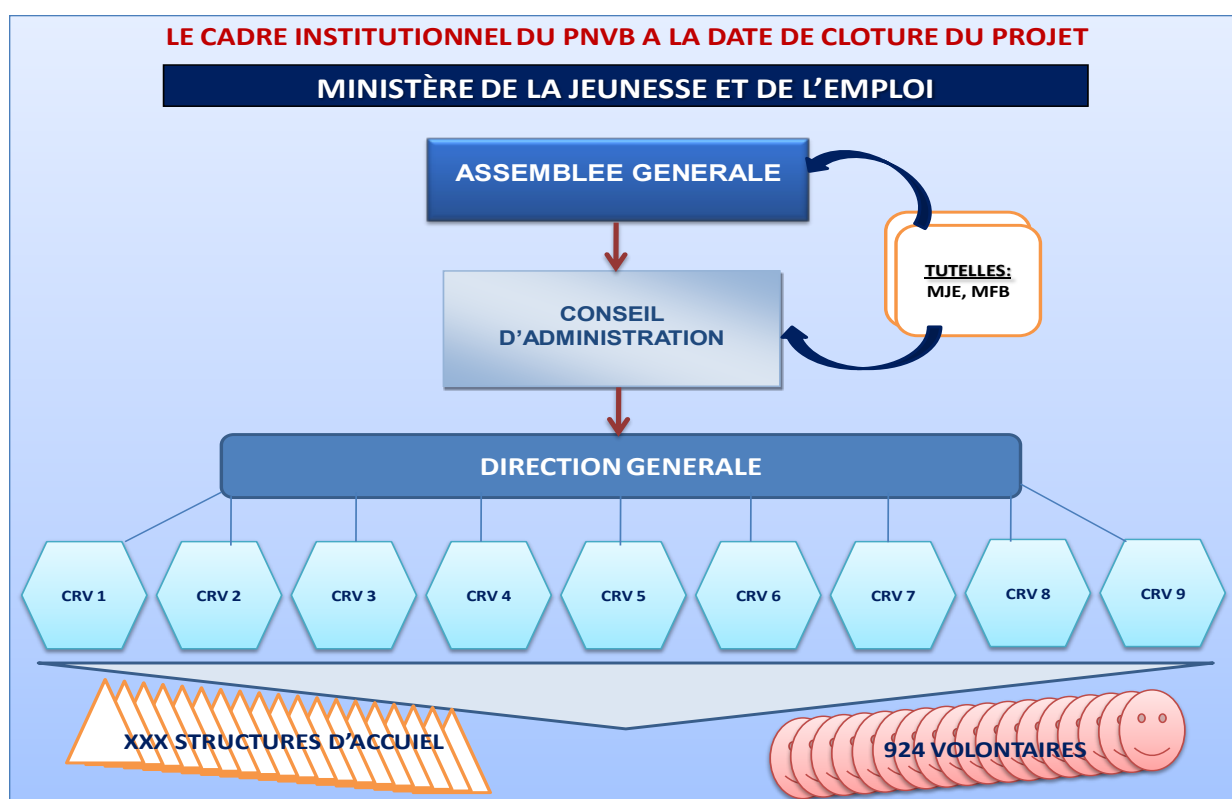
Le projet PNVB est placé sous la tutelle technique du Ministère de la Jeunesse et de l'Emploi et la tutelle financière du Ministère de l'économie et des finances. L'équipe technique de coordination du projet était principalement constituée de volontaires des Nations Unies et de Volontaires du Progrès. Les équipements ont été fournis par le PNUD et le PVNU, les frais de fonctionnement et les allocations des Volontaires Nationaux financés par la contre partie nationale. Le projet «Appui à la mise en place d'un Programme National de Volontariat au Burkina Faso» visait à construire une infrastructure nationale de volontariat dans six régions pilotes, et d'expérimenter le lancement d'une première vague de « Volontaires pour le Développement ».

Quelques figures illustrant le déroulé du projet

Tableau 2 : Principales dates et actions relatives à la création du cadre légal et réglementaire

Dates	Actions
24 janvier 2007	Réunion d'examen et d'amendement de l'avant projet de loi au MJE
28 fév, 1 ^{er} mars 2007	Atelier de validation du texte
22 mai 2007	Comité Technique de Validation des Avant projets de Loi (COTEVAL/SG-CCM)
19 septembre 2007	Adoption du projet de loi en Conseil des Ministres
15 novembre 2007	Examen du projet de loi à la CAGI-DH
29 novembre 2007	Adoption de la loi en plénière de l'Assemblée Nationale
17 janvier 2008	Publication de la loi au journal officiel
4 avril 2008	Assemblée Générale constitutive du GIP-PNVB
10 octobre 2008	Arrêté de reconnaissance signé par les Ministres de la Jeunesse et de l'Emploi et de l'Economie et des Finances

Figure 2 : Cadre institutionnel du PNVB



L'appréciation du projet PNVB

Nous allons surtout nous focaliser sur sa pertinence, l'efficacité et la durabilité.

La Pertinence

La mesure de l'efficacité avait pour ambition de répondre à trois questions principales :

- Les objectifs poursuivis par le PNVB sont-ils en harmonie avec la vision et les priorités du gouvernement du Faso ?
- Ces objectifs sont-ils conformes avec les priorités internationales ?
- Les réalisations pouvant être mises à l'actif du projet ont-ils répondu aux besoins des burkinabé ?

La réponse de l'évaluation finale peut se résumer en ces propos.

L'objectif du PNVB est de mettre en place un système national de volontariat « Volontaires pour le Développement » afin de contribuer à la lutte contre la pauvreté et à la bonne gouvernance au Burkina Faso. Ce programme qui vise à maximiser l'engagement volontaire et la participation active de la société civile, notamment des jeunes femmes et hommes, au développement du pays s'inscrit dans les stratégies pour l'atteinte de l'ODD 1 : (Élimination de la pauvreté extrême). Les actions des jeunes « Volontaires pour le Développement » ont eu un impact dans une variété de secteurs, notamment l'éducation, la santé, l'environnement, la sécurité alimentaire. Ce programme contribue aux ODDs 1, 2, 4, et 7. Les objectifs du PNVB sont en harmonie avec les grandes conventions internationales notamment avec les ODD.

D'autre part, la pertinence du PNVB est établie dans la mesure où, tant soit peu, les problèmes de chômage des jeunes trouvent une piste de solutions à travers sa mise en œuvre. Ce programme s'inscrit dans le cadre de la politique de l'emploi des jeunes et contribue à la lutte contre le chômage et la pauvreté. Il est un instrument d'aide à l'atteinte des ODD et touche des domaines comme l'éducation, la santé, l'environnement, la lutte contre la désertification, le développement économique et le renforcement des capacités des communautés à la base. Il est donc concordant avec les besoins et attentes du Gouvernement et des groupes cibles/bénéficiaires. Trois types de bénéficiaires trouvent ici leur compte :

- *le Gouvernement qui trouve ici une solution partielle aux problèmes de la pré-insertion des jeunes,*
- *les volontaires qui sont candidats à l'emploi pour la préparation à une bonne insertion dans la vie active et professionnelle,*
- *les structures d'accueil qui sont demandeurs de la compétence professionnelle des volontaires,*

L'Efficacité

Il s'agit ici de s'interroger sur l'atteinte des objectifs fixés au départ. Les résultats obtenus à la fin du cycle du projet sont-ils conformes aux objectifs fixés et quelle est la qualité des interventions ? Cette interrogation entraîne trois autres à savoir :

- Quelle est la qualité des interventions ?
- Le programme a-t-il une bonne couverture des zones géographiques et des groupes cibles ?

4.4.1 La qualité des interventions

Le PNVB a obtenu des résultats significatifs : Le projet a deux principaux objectifs qui sont d'une part la création d'un environnement favorable à la mise en place du Programme National de Volontariat et d'autre part la mise en place d'un dispositif de promotion et de gestion dudit programme. Pour ces deux objectifs, huit résultats sont attendus et ont été tous atteints. Il s'agit notamment :

- (i) de la création d'un cadre légal et réglementaire ;
- (ii) du renforcement de la promotion du volontariat au Burkina ;
- (iii) de la création d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP) ;
- (iv) de l'opérationnalisation de la coordination nationale du PNVB ;
- (v) de l'opérationnalisation des Centres Régionaux de Volontariat ;
- (vi) de la mise en place d'un système de financement durable du PNV ;
- (vii) de la mise en place d'un système d'administration et de suivi des volontaires et
- (viii) du lancement d'une première promotion de volontaires

Le projet a réussi à créer un environnement juridique favorable à la promotion et au développement du volontariat national au Burkina Faso. Une loi a été votée à cet effet et publiée au journal officiel du 17 janvier 2008. L'application de cette loi a permis de recruter près de mille (1000) volontaires et apporter une solution au déficit des employés dans l'administration publique et privée. Elle a ainsi donné l'opportunité aux jeunes de faire leurs premières expériences en tant qu'employés et à l'Etat de réduire, dans une certaine mesure, la pression du fait du nombre croissant de jeunes diplômés sans emploi. De multiples actions de promotion et de valorisation du volontariat ont été menées auprès des jeunes et de différents acteurs du développement (OSC, communes, projets, services déconcentrés de l'Etat, ministères, universités, etc.). Une newsletter trimestrielle et un site Internet ont été mise en place de même que des gadgets de visibilité fabriqués et distribués.

Un dispositif de promotion et de gestion du PNV pouvant assurer la pérennisation des acquis a été mis en place. Il s'agit de la création d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP) censé piloter le dispositif du Programme National de Volontariat à long terme. Le projet a également mis

en place des organes et dispositifs pouvant favoriser l'opérationnalisation de la coordination nationale et des Centres Régionaux de Volontariat et le financement durable du programme par un système de cofinancement et une participation de l'État.

Les résultats obtenus dépassent souvent les prévisions surtout au regard du nombre de volontaires qui n'a cessé d'augmenter dans le temps et en termes de couverture du territoire national. Il était prévu, la création de 6 CRV mais le constat est qu'à la clôture du projet, 9 CRV sont créés et opérationnels. De 40 volontaires lancés à la 1ère année en 2008, on est passé à 950 en 2009. Ceci témoigne de l'environnement propice et de la large adhésion des parties prenantes du projet. Cet accroissement du nombre de volontaire témoigne de l'ampleur réelle du chômage dans le pays et du besoin d'enseignants pour combler le déficit existant, les volontaires, étant surtout déployés dans le domaine de l'enseignement.

4.4.2 La couverture des zones géographiques et des groupes cible ?

En ce qui concerne la couverture nationale, la phase pilote du projet a prévu la couverture de 6 régions. Le projet a réussi à s'implanter dans 11 régions, soit plus de 54% de la prévision initiale et une couverture de 84,6% des régions (11 régions sur 13). Le PNVB a placé des volontaires au sein des structures publiques et privées (communes urbaines, rurales, écoles et ONG). A la clôture du projet en mars 2010, au total 950 volontaires toutes catégories confondues ont été placés dans 270 structures d'accueil.

La Durabilité

La création du GIP comme structure pérenne devant assurer la gestion du PNVB et l'Opérationnalisation des Centres Régionaux de Volontariat contribuent à la durabilité et au renforcement des acquis du projet.

Pour une pérennisation du système de financement, le PNVB a aussi réussi à faire inscrire une ligne budgétaire pour le financement du volontariat dans la loi des finances.

Toutefois, au chapitre de la durabilité, certaines inquiétudes persistent. Elles sont relatives à l'après projet d'appui, à la mise en place du GIP- PNVB et à l'avenir même des volontaires. L'Etat s'est engagé à travers la budgétisation de sa contribution, mais il sied de garantir la réalisation effective des dépenses afférentes prévues. Par ailleurs, si les volontaires ne voient pas un certain nombre d'avantages dont ils pourraient bénéficier après leur service, on risque d'assister à de nombreuses déperditions.

V. DISCUSSION ET ANALYSES

A présent que nous avons vu ce qui était prévu, ce qui s'est passé et l'appréciation de ce qui s'est passé, nous allons essayer d'analyser tout cela et de voir si effectivement, cela est en cohérence avec l'approche groupe de processus du PMBOK. Il faut rappeler ici que cet exercice va consister à voir si le projet PNVB a intégré tous les critères requis.

Analyse du processus de démarrage au sein du PNVB

En examinant chaque élément du groupe de processus de démarrage, on réalise ceci :

- Le projet est autorisé en 2006 par le gouvernement du Burkina Faso (validation du processus d'autorisation)
- Le gouvernement a placé le projet sous la tutelle du Ministère de la jeunesse (validation de l'engagement de l'organisation dans un projet)
- Une étude de faisabilité a été réalisée (validation de l'ajustement globale du projet)
- Un document projet avec des objectifs clairs a été rédigé (validation de la définition des objectifs)
- Le programme VNU et le PNUD acceptent d'accompagner financièrement le gouvernement dans le projet (validation de l'approbation des ressources)
- Le document projet est approuvé en 2006 et est aligné avec la stratégie de développement du pays, la stratégie d'appui du PNUD et le mandat du programme VNU (la validation de l'alignement avec des objectifs et la stratégie de l'organisation)
- Un Volontaire des Nations Unies a été recruté comme coordonnateur de projet et a ensuite été remplacé en 2008 par un staff contractuel de l'Etat (validation de l'affectation du chef de projet)

Cette analyse permet de vérifier que le groupe de processus de démarrage a complètement été validé dans le cadre du projet PNVB.

Analyse du processus de planification

En examinant chaque élément du groupe de processus de planification, il se dégage la réalité suivante :

L'étude de faisabilité et le document projet ont servi pour clairement dégager l'ensemble des actions liées au processus de planification. L'analyse du document projet par exemple permet de clarifier les localités pilotes du projet sont dégagées dès 2007 (validation de la définition du périmètre du projet), les résultats du projet, reposant sur la méthodologie GAR permettent

de dégager des objectifs précis (validation de la finalisation des objectifs), tous les livrables sont clairement identifiés dans le projet, près de 06 au total (validation des livrables), les activités du projet sont clairement contenues dans le document projet (validation de la définition de toutes les activités requises).

Cette analyse permet donc de vérifier également que le processus planification a complètement été validé dans le cadre du projet PNVB.

Analyse du processus de Réalisation

L'analyse des processus de réalisation permet de dégager les paramètres suivants :

Le PNUD et le programme VNU se sont occupés de la coordination et du déploiement du projet. Ils ont également assuré la garantie qualité du projet. Le service de procurement du PNUD s'occupait des achats et des relations avec les fournisseurs et les sous-traitants. Enfin, un plan de projet était existant, géré à base du système informatique du projet (ATLAD).

On peut donc affirmer que le processus de réalisation a surtout été assuré par les principaux partenaires du projet, savoir le PNUD et le programme VNU.

Analyse du processus de Contrôle et Pilotage :

En examinant le processus de pilotage, on peut dégager les variables suivantes :

Une équipe de gestion était bel et bien en place. Elle a été chapeauté par un comité de pilotage et de nombreux comités de concertation. L'équipe s'est également occupé de la réalisation des divers livrables du projet ainsi que de la gestion des changements (notamment au travers de la prise en compte des recommandations du comité de pilotage. Elle a enfin assuré la réalisation des divers rapports et de la communication du projet.

On peut donc affirmer que le processus de contrôle et de pilotage a été assuré.

Analyse du processus de Clôture :

Pour ce qui est du processus de clôture, il ressort clairement les points suivants :

- Toutes les activités prévues ont été réalisées (le rapport d'évaluation parle d'un taux de réalisation de 100% tandis que le rapport de capitalisation des Nations Unies parle d'un taux de 85%. Ce qu'il faut retenir c'est que la conduite des activités jusqu'à bonne fin est validée.
- Progressivement, le projet a été transféré au ministère de la jeunesse et donc a été clôturé administrativement. Le programme VNU et le PNUD qui assuraient la gestion du projet ne le font plus depuis 2011. (validation de la clôture administrative du projet).
- Tous les personnels du projet sont définitivement partis depuis 2008, l'actuel staff du PNVB étant désormais constitué de staff contractuels du gouvernement.

- Tous les engagements contractuels liés au projet sont clôturés et le PNUD a engagé en 2014 la clôture opérationnelle du projet qui signifie que tout est définitivement bouclé et que le PNVB est désormais et de manière complète une institution du ministère.

Le processus de clôture est donc également validé au sein du projet PNVB.

Analyse des liens entre la pertinence du projet et les groupes processus de management

Lorsque l'on considère les paramètres des groupes de démarrage et de planification, on constate qu'ils relèvent et tracent clairement le sillon de la pertinence du projet.

Par exemple l'étude de faisabilité ou le contexte du document projet qui permet de dégager la pertinence de l'inscription de l'environnement dans lequel le projet PNVB s'inscrit. Le contexte positionne également les enjeux sociaux du projet.

Parmi les autres éléments du processus de planification qui structurent la pertinence du projet, on peut noter l'ancrage du projet dans les stratégies tant du gouvernement que des partenaires (PNUD et programme VNU).

Analyse des liens entre l'efficacité du projet et les groupes processus de management

On peut noter dans un premier temps que les objectifs du projet ainsi que les plans et chronogrammes sont clairs. Le processus de planification est donc bien tracé pour faciliter l'efficacité du projet. Ensuite, la garantie qualité apportée par les partenaires, le fait qu'ils appuient le projet pour les aspects logistiques montre clairement qu'ils ont facilité le déroulement du projet. Mais c'est surtout la phase de contrôle qui a permis que les activités soient réalisées à plus de 85%, voire 100% qui clairement démontre que les processus de management bien appliqués ont contribué au succès du PNVB.

Analyse des liens entre la durabilité du projet et les groupes processus de management

L'analyse des processus de contrôle et des processus de clôture démontrent qu'un dispositif de prise de relais avait clairement été fixé. L'équipe projet était chapeauté par un comité de pilotage et de nombreux comités de concertation. Par ailleurs, dès la phase de démarrage, le PNVB a été ancré sous la tutelle du ministère de la jeunesse et a vu la participation de diverses organisations à sa jeunesse. C'est ce scénario qui lui vaudra entre autre sa pérennité.

La durabilité du projet est donc également liée à la cohérence des groupes de processus de management.

CONCLUSIONS

La présentation des résultats et l'analyse de ceux-ci nous permettent clairement de conclure si nos hypothèses.

Hypothèse 1 : Le projet PNVB a été un succès parce qu'il a suivi de manière cohérente le processus de démarrage selon la démarche PMBOK

Nous pouvons affirmer effectivement que le PNVB a suivi de manière cohérente le processus de démarrage et que ce processus a participé à son succès. Notre première hypothèse est en conséquence vérifiée.

Hypothèse 2 : Le projet PNVB a été un succès parce qu'il a suivi de manière cohérente le processus de planification selon la démarche PMBOK

Nous pouvons affirmer effectivement que le PNVB a suivi de manière cohérente le processus de planification et que ce processus a participé à son succès. Notre première hypothèse est en conséquence vérifiée.

Hypothèse 3 : Le projet PNVB a été un succès parce qu'il a suivi de manière cohérente le processus d'exécution selon la démarche PMBOK

Nous pouvons affirmer effectivement que le PNVB a suivi de manière cohérente le processus de réalisation et que ce processus a participé à son succès. Notre première hypothèse est en conséquence vérifiée.

Hypothèse 4 : Le projet PNVB a été un succès parce qu'il a suivi de manière cohérente le processus de contrôle selon la démarche PMBOK

Nous pouvons affirmer effectivement que le PNVB a suivi de manière cohérente le processus de contrôle et que ce processus a participé à son succès. Notre première hypothèse est en conséquence vérifiée.

Hypothèse 5 : Le projet PNVB a été un succès parce qu'il a suivi de manière cohérente le processus de clôture selon la démarche PMBOK

Nous pouvons affirmer effectivement que le PNVB a suivi de manière cohérente le processus de clôture et que ce processus a participé à son succès. Notre première hypothèse est en conséquence vérifiée.

Toutes les hypothèses que nous avons postulés sont validées et donc, notre hypothèse principale se retrouve validée.

Le succès du PNVB est lié à la cohérence du projet avec le concept de groupes de processus de projets

IV. RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES

Cette étude attire notre attention sur l'importance de la présence théorique dans la pratique opérationnelle de la gestion de projet. Ceci permet d'affirmer que tout projet, quel qu'il soit est d'abord une démarche technique qui repose sur des connaissances précises et l'approche PMBOK nous permet de bien les appréhender.

Après sa mise en place, le Programme National de Volontariat au Burkina Faso a su acquérir de la maturité et de l'expérience. Cependant de nombreux défis sont à relever pour assurer la pérennité du programme :

- Elargir les champs et les domaines d'intervention de sorte à satisfaire la demande et l'offre : le PNVB est le plus souvent connu pour son implication dans les domaines de l'éducation, de la santé. En vue d'élargir son champ d'action, il envisage de recruter plus dans tous les secteurs d'activités (communication, changements climatiques, etc.).
- Promouvoir d'avantage l'engagement bénévole : il s'agit d'inciter 1000 jeunes à s'engager bénévolement à travailler dans les structures d'accueil qui en ont besoin. Cette nouvelle forme d'engagement aura pour avantage de mieux préparer les jeunes à la vie professionnelle, de réduire le chômage et la délinquance juvénile ;
- bénéficier de plus de financement de l'Etat et des partenaires au développement : le défi est de faire prendre conscience à ces parties prenantes combien le volontariat contribue au développement de la nation, de mener des plaidoyer afin qu'elles revoient à la hausse le budget alloué au programme pour une meilleure prise en charge des volontaires déployés sur le terrain ;
- Mettre un bon dispositif de communication pour convaincre les plus sceptiques du bien-fondé du volontariat dans un pays comme le Burkina Faso : le Programme de nos jours n'est pas assez connu des principaux concernés, c'est-à-dire les jeunes. Il est essentiel que le Programme communique d'avantage pour enregistrer le maximum d'adhésion et le plus de résultats probants.

Bibliographie

OUVRAGES ET ARTICLES

AFNOR. (2003). *Norme internationale ISO 10006: Systèmes de management de la qualité*. Paris: ISO.

Andreas Führer, Rita-Maria Züger. (2006). *Gestion de projet - notions de base en matière de gestion: principes et méthodes théoriques avec exemples, exercices et solutions modèles*. Zurich: Compendio Bildungsmedien AG.

Bayle, J.-L. L. (2000). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*. Paris: L'Harmattan.

Institute, P. M. (2009). *Guide Du Corpus Des Connaissances En Management de Projet: Guide PMBOK*. New York: Project Management Institute.

Morley, C. (2012). *Management d'un projet système d'informations*. Paris: Dunod.

Dahoun, M (2012). Rapport d'évaluation du PNVB, Ouagadougou:PNUD

PNUD (2006). Document de projet PNVB, Ouagadougou:PNUD

SITES INTERNET

Wikipedia. (2014, avril 29). *Project Management Body of Knowledge*. Récupéré sur Wikipedia: http://fr.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Body_of_Knowledge