

**IMPACT DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE SUR LES
RESULTATS DES PROJETS ET PROGRAMMES AU BURKINA
FASO : CAS DU PROJET VIMPLUS DE ACDI/VOCA**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER 2 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES
ET DES ORGANISATIONS**

OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Présenté par :

Abdoul Rahim SINARE

Travaux dirigés par : M. Lucien OUALI

Titre : CHEF DE PROJET ADJOINT/TECHNIQUE ViMPlus

Promotion [2019/2021]

CITATIONS

« Mais le combat est l'élément de la bataille générale ; l'exécution tient la conception en état. Si la stratégie veut ignorer la tactique, la tactique ruine la stratégie. La bataille d'ensemble gagnée sur la carte est perdue en détail sur les coteaux. »

VALERY

REMERCIEMENTS

Nous avons bénéficié de contributions diverses, venant de plusieurs personnes dans le cadre de la réalisation du présent mémoire de fin d'étude. Pour leur témoigner notre profonde reconnaissance, nous tenons à citer :

- ✚ monsieur OUALI Lucien, notre Directeur de mémoire pour sa rigueur dans notre encadrement tout au long de la rédaction de notre document ;
- ✚ le corps professoral de 2IE pour les connaissances transmises durant la formation ;
- ✚ notre épouse Bintou et notre fille Nouriatou, pour leur compréhension ;
- ✚ les camarades de la Cohorte de janvier 2019 du Master II en Management des Entreprises et des Organisations, option management stratégique et opérationnel pour le partage et l'accompagnement réciproque ;
- ✚ la coordonatrice de la formation en ligne de MMEO/MSO pour son accompagnement ;
- ✚ les personnes qui nous ont soutenu d'une manière ou d'une autre pour la rédaction du présent document.

DEDICACE

A
MA MERE

RESUME

La floraison des projets de développement au Burkina Faso constitue une aubaine pour le développement des zones où résident les populations les plus vulnérables de notre Société. Dans le même temps, le constat est que la situation des populations ne change guère, en dépit du nombre et de la hauteur des financements

Le doute s'installe donc quant à la capacité de ces projets à apporter un réel développement tel que souhaité. Ce qui semble être une incapacité pourrait avoir un lien avec la gestion de ces projets et plus spécifiquement avec la qualité de la planification des résultats à long terme.

La planification stratégique étant la source de la planification opérationnelle, son étude permettra de cerner le problème dans son ensemble. Y a-t-il un lien entre planification stratégique et réussite des projets de développement ? Peut-on attribuer la réussite d'un projet à la planification mise en place par ses managers ?

Mots Clés :

-
- 1 – Projet**
 - 2 – Planification**
 - 3 – Impact**
 - 4 – Résultats**
 - 5 – Développement**

ABSTRACT

The flowering of development projects in Burkina Faso is a boon to the development of the areas where the most vulnerable populations of our Society reside. At the same time, the reality is that the situation of the population is not much different, despite the number and height of funding. There is therefore doubt as to the capacity of these projects to bring about the real development that is so desired. What appears to be an incapacity could be linked to the management of these projects and more specifically to the quality of the planning of long-term results. As strategic planning is the source of operational planning, its study will identify the problem as a whole. Is there a link between strategic planning and successful development projects?

Can a successful project be attributed to the planning put in place by its managers?

Key words :

-
- 1 – Project**
 - 2 – planning**
 - 3 – Impact**
 - 4 – Objectives**
 - 5 – Development**

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACDI/VOCA : Agricultural Cooperative Development International and Volunteers in Overseas Cooperative Assistance

AGR : Activités Génératrices de Revenus

ATAD : Alliance Technique d'Assistance au Développement

APIL : Action pour la Promotion des Initiatives Locales

AZND : Association Zood Nooma pour le Développement

CARFO : Caisse Autonome de Retraite des Fonctionnaires

CCC : Communication pour le Changement de Comportement

CDV : Chaîne De Valeur

COP : Chief Of Party

CRS : Catholic Relief Services

DCOP : Deputy Chief Of Party

DF : Département Finances

DRH : Département des Ressources Humaines

FAO : Food and Agriculture Organisation

FFP : Food For Peace

FRH : Fonction Ressources Humaines

GEMS : Global Employee Management System

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GoBF : Gouvernement of Burkina Faso

HQ : Headquarters

HS : Hypothèse Secondaire

M&E : Monitoring and Evaluation

MRH : Manager des Ressources Humaines

MTE : Mid Term Evaluation

OG : Objectif Général

OM : Office Manager

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OS : Objectif Stratégique

PAM : Programme Alimentaire Mondial

PNUD : Programme des Nations Unis pour le Développement

PLEP : Partenaires Locaux d'Exécution du Projet

PS : Planning Stratégique

QS : Question Spécifique

REGIS : Resilience and Economic Growth in the Sahel

RI : Résultats Intermédiaires

SBC : Social Behaviour Change

SC : Save the Children

USAID : United State Agency for International Development

ViM : Victoire sur la Malnutrition

ViMPlus : Victoire sur la Malnutrition Plus

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| LISTE DES TABLEAUX..... | 2 |
| LISTE DES FIGURES | 3 |
| INTRODUCTION..... | 4 |
| <i>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET ORGANISATIONNEL DE L'ETUDE</i> | 7 |
| Chapitre I : OBJECTIFS ET HYPOTHESES D'ETUDE..... | 8 |
| Chapitre II : MATERIELS ET METHODES | 12 |
| <i>SECONDE PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE</i> | 18 |
| Chapitre III : RESULTATS | 19 |
| Chapitre IV : DISCUSSION ET ANALYSES | 30 |
| CONCLUSION | 37 |
| Bibliographie..... | 39 |
| Webographie | 40 |
| TABLE DES MATIERES..... | 41 |
| ANNEXES | i |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Etat de recouvrement des questionnaires par Bureau | 25 |
| Tableau 2 : Etat de recouvrement des questionnaires selon la qualité des enquêtés | 25 |
| Tableau 3 : Opinions des enquêtés sur les systèmes et processus du projet..... | 25 |
| Tableau 4 : Opinions sur l'impact de la PS sur les activités du projet..... | 28 |
| Tableau 5 : Opinions des enquêtés sur la prise en compte des risques environnementaux..... | 29 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|-----------|
| <i>Figure 1 : Opinions sur l'existence d'outils.....</i> | <i>26</i> |
| <i>Figure 2 : Opinions sur l'implication des acteurs</i> | <i>27</i> |
| <i>Figure 3 : Opinions sur la coordination des activités du projet</i> | <i>27</i> |
| <i>Figure 4 : Opinions sur l'impact de la PS sur les résultats de développement</i> | <i>28</i> |
| <i>Figure 5 : Opinions des enquêtés sur la durabilité des résultats du projet</i> | <i>29</i> |

INTRODUCTION

Les projets et programmes de développement en Afrique de l'Ouest, et plus spécifiquement au Burkina Faso rencontrent des difficultés dans leur exécution. De nombreux projets n'atteignent pas les objectifs à long terme qu'ils s'étaient fixés au départ. La non atteinte des objectifs d'un projet interroge tant son exécution que sa planification, car la source de cette faiblesse peut venir d'une mauvaise exécution ou d'une planification inadéquate des activités et des résultats. Dans le cadre de notre étude, nous allons rechercher les causes et les justifications de cette situation dans l'étape de la planification, que nous estimons très déterminant dans la suite de tout projet.

Les populations des zones rurales fondent beaucoup d'espoir sur la mise en œuvre des projets qui pourrait les sortir de la pauvreté chronique dans laquelle elles évoluent depuis des générations et face à laquelle les seules actions des gouvernements successifs se sont avérées insuffisantes. Cependant, le constat dans ces zones est que les projets de développement se succèdent sans changer de façon durable le quotidien des habitants. Il est donc incompréhensible que des projets qui sont supposés apporter le développement interviennent à plusieurs reprises dans plusieurs zones pendant que le développement escompté n'est pas perceptible. La question de leur efficacité peut être légitimement soulevée.

Si certains projets de développement n'apportent pas le développement, il devient nécessaire de questionner les phases de planification et d'exécution de ces projets pour en tirer les causes auxquelles des réponses appropriées pourraient être apportées. La question de l'efficacité qui s'y rattache renvoie aux moyens colossaux injectés par les bailleurs de fonds en contrepartie des résultats mitigés engrangés. « *Tout projet étant un objectif à réaliser par des acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis et limités et nécessitant l'utilisation d'outils appropriés* » (Henri-Pierre Maders 2005), il y a lieu d'accorder beaucoup de soins à sa planification, si l'on veut réussir.

La bonne planification d'un projet passe par l'élaboration et l'adoption d'une feuille de route de l'exécution des activités de ce projet qui doit servir de guide implacable et compris comme une référence pour toute l'équipe, un balisage du parcours (Alain Fernandez 2011). La planification devrait être opérationnelle (activités et échéances), mais surtout stratégique. Le niveau stratégique de la planification vise à permettre à l'équipe de pilotage du projet d'anticiper en toute situation et de prendre des décisions qui soient réfléchies quel que soit le degré d'urgence. Cela se matérialise par la révision périodique du référentiel qu'est le

document de planification pour s'assurer que les enjeux n'ont pas évolué entre-temps (Alain Fernandez 2011). L'anticipation va concerner les risques et menaces auxquels le projet devra faire face tout au long de son exécution. Et ce d'autant plus que ces risques et menaces peuvent compromettre le succès du projet à l'insu de l'équipe de réalisation des activités et du Manager.

Etant donné que la planification stratégique permet au projet de faire face aux intempéries et de survivre aux risques et menaces pour cheminer vers le succès, il va s'en dire que la non maîtrise de cette planification peut déstabiliser le projet dans son ensemble et le conduire inexorablement vers l'échec. Cette planification pourrait donc impacter les résultats de tout projet de développement.

Notre thème d'étude « *Impact de la planification stratégique sur les résultats des projets et programmes de développement au Burkina Faso : cas du projet ViMPlus de l'ONG ACDI/VOCA* » va donc nous permettre d'élucider la corrélation entre la qualité de la planification d'un projet et sa gestion efficace, voire ses résultats. La planification stratégique est conçue comme un système dans le cadre de la gestion des projets en ce sens qu'elle est un processus continu et adapté aux évolutions de l'environnement des projets. Elle est ainsi composée d'éléments interdépendants qui se complètent et renouvellent des activités sans jamais se confondre. Ces éléments sont entre autres ses forces, ses faiblesses, les opportunités de son environnement qu'il doit pouvoir capter et les menaces qu'il doit éviter, minimiser ou détruire. La planification stratégique se base sur ces éléments pour faire une analyse proactive et s'adapter. Elle est efficace par opposition aux plans trop rigoureux et sans marge de manœuvre qui ne laissent pas de place au doute et à l'inconnu, annihilant ainsi par principe toute forme d'anticipation et faisant courir de graves risques de déperdition entre les résultats qui seront atteints et l'objectif visé (Alain Fernandez 2011).

L'intérêt d'une telle étude est de parvenir à des résultats qui permettent d'affirmer ou d'infirmer que la planification stratégique est au cœur de la bonne exécution des projets de développement d'une part et de vérifier si les risques de toutes catégories influencent ou pas la cartographie des résultats. Et au cas où les risques influenceraient la cartographie des résultats, quelle en est l'ampleur sur la vie du projet. Enfin, il s'agira de vérifier si les planificateurs prennent en compte les risques dans la planification des projets, et auquel cas, quelles solutions d'anticipation prévoient-ils en cas de survenance des risques.

Le présent thème tire sa pertinence dans le fait qu'il permet de poser autrement le problème des écarts souvent perceptibles entre les résultats de développement poursuivis par les projets et programmes au Burkina Faso et la réalité concrète du terrain. Ce qui permettra de comprendre le phénomène à travers une analyse sous l'angle stratégique de la gestion.

Ce document s'articule autour de deux grandes parties. La première aborde le cadre théorique et organisationnel de l'étude et la seconde, quant à elle traite du cadre pratique de l'étude en s'intéressant aux résultats et aux recommandations.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET
ORGANISATIONNEL DE L'ETUDE**

CHAPITRE I : OBJECTIFS ET HYPOTHESES D'ETUDE

I.1 Problématique

De nombreuses études ont été faites sur l'atteinte des résultats à long terme des projets de développement, sur l'impact de ces projets sur les bénéficiaires et sur les difficultés liées à la planification des projets. Cependant, les questions sur les rapports entre la planification et l'atteinte des résultats de développement n'ont pas été suffisamment abordées. Cette littérature existante n'a pas étudié en profondeur le lien ombilical qu'il existe entre la planification stratégique du projet et l'atteinte des résultats escomptés, en établissant des faits précis sur comment la planification est déterminante dans la réalisation des objectifs des projets de développement.

A en croire le rapport du Programme des Nations Unies pour le Développement (2018), la planification efficace de projet se déroule en cinq (05) étapes. D'abord, il faut identifier les principaux problèmes en faisant ressortir correctement les enjeux c'est-à-dire les difficultés qui doivent être traitées. Ensuite, il y a nécessité d'organiser et de hiérarchiser les principaux problèmes en tenant compte des priorités des parties prenantes. En outre, il faut passer à l'analyse des problèmes, en faisant ressortir les relations de causes à effets. Toute chose qui exige l'obtention d'informations supplémentaires. Par ailleurs, une vision pour l'avenir doit être élaborée. Ceci pour amener les participants à s'engager dans un processus de définition de solutions, en se projetant dans le futur par la visualisation de ce à quoi l'avenir pourrait ressembler si les problèmes étaient résolus. Enfin, une cartographie des résultats doit être élaborée. Une sorte de carte des résultats qui permet de voir ce qu'il faut mettre en place pour permettre d'atteindre la vision et les objectifs fixés dans le cadre du problème intéressé. Cela consiste à déterminer à l'avance un ensemble de résultats positifs concourant à cet idéal. Cette dernière étape constitue la charnière de nos travaux de recherche.

Il est difficile de savoir quelle étape de la gestion conduit à cette situation de déperdition entre les résultats attendus et les résultats atteints dans l'exécution des projets de développement, tels VimPlus. Ledit projet n'a pas encore les connaissances qui lui permettraient de se prémunir d'une telle situation à l'avenir et d'éviter que des difficultés de planification et de survenance de risques ne plombent les résultats qu'il vise. L'étude sur la planification stratégique des résultats de développement de VimPlus permettra de vérifier si sa planification est à la hauteur du défi. De ce qui précède, les interrogations suivantes peuvent être posées :

existe-t-il un lien entre la planification stratégique et les résultats de développement poursuivis par le projet ViMPlus ? De façon spécifique, la planification stratégique de ViMPlus permet-elle la bonne réalisation des activités de développement dans sa zone d'intervention ? Et quel est le niveau d'impact de la planification stratégique sur les résultats du projet ? Le problème étant posé, intéressons nous aux objectifs à poursuivre pour le résoudre ?

I.2 Objectifs de recherche

Le but de la recherche est de cerner le lien entre la planification stratégique et les résultats de développement poursuivis par les projets et programmes dans notre pays et de comprendre les implications liées aux déperditions des résultats au niveau des projets de développement tel que ViMPlus.

De façon spécifique, notre travail de recherche vise à :

- Analyser l'influence de la planification stratégique, en lien avec la gestion des risques, sur la réalisation des activités du projet ViMPlus ;
- Appréhender le niveau d'impact de la planification stratégique sur la cartographie des résultats prévisionnels du projet ViMPlus.

I.3 Hypothèses de l'étude

Pour mener à bien cette étude, nous partons de l'hypothèse principale selon laquelle l'amélioration des résultats de développement du projet ViMPlus est liée à la dynamisation de sa planification stratégique. Ainsi, plus le projet dynamise sa planification stratégique, mieux il réalise ses résultats de développement. Le lien est donc étroit entre la planification stratégique et la réalisation des résultats du Projet ViMPlus.

De l'hypothèse principale découle les hypothèses spécifiques suivantes :

- la bonne réalisation des activités du projet ViMPlus sur le terrain est tributaire de la prise en compte des risques dans sa planification stratégique ;
- une planification à long terme de qualité du Projet ViMPlus lui garantit la réalisation efficace de ses résultats de développement.

L'étude de notre thème nous impose, avant d'aborder les aspects pratiques, de clarifier les concepts et notions qui seront rencontrés tout au long du présent mémoire.

I.4 Cadre Conceptuel

Nous aborderons dans ce point de notre étude les concepts liés à la planification stratégique et spécifiquement à ceux liés à la gestion des projets et programmes de développement. A la présentation de ces concepts s'ajoutera la définition de quelques notions connexes.

I.4.1 Projet de développement

Ce type de projet a pour but d'améliorer le niveau socio-économique d'un pays ainsi que l'amélioration des conditions et du niveau de vie des populations locales. Il est financé en général par des bailleurs de fond bilatéraux, multilatéraux ou privé. Les projets de développement «*facilitent le processus de changement de comportement pour le développement en donnant accès à des ressources, à des idées ou à des débouchés innovateurs pendant une période donnée*»¹.

I.4.2 Gestion de projet

Gérer un projet, c'est respecter² les dix (10) étapes de la conduite du projet, c'est-à-dire clarifier l'idée, faire l'état des lieux, élaborer un budget prévisionnel, formaliser le projet, trouver des partenaires, bâtir le plan d'action, communiquer, réaliser le projet, évaluer et rendre compte, prolonger l'action.

Du point de vue managérial, la gestion de projet couvre l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à son équipe de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites pour lesquels il a été entrepris³. Il ressort alors que gérer un projet, c'est d'une part utiliser des outils et techniques et d'autre part respecter des étapes dans sa conduite.

I.4.3 La planification stratégique

Selon le cycle PDCA du management de la qualité, la planification stratégique consiste à mettre en place un processus continu en quatre étapes qui favorise l'amélioration permanente des activités. Ces étapes sont : Planifier, Réaliser, Vérifier et Agir. Elle consiste à «*indiquer où l'on veut amener l'organisation afin que tous les employés travaillent à partir de la même information*»⁴.

¹ Terre des hommes, Manuel du cycle des projets, Lausanne, 2012, p.18

² Terre des hommes, Manuel du cycle des projets, Lausanne, 2012, p. 24

³ https://ics.utc.fr/portail_linios/Linios/LINIO_gpfoad/co.intro_6.html consulté le 14/03/2020 à 11h13mn

⁴ www.bdc.ca consulté le 18/03/2020 à 21h 12mn

Ce type de planification est très utile en ce sens qu'il permet de préparer et de déterminer la portée des activités de l'organisation, d'analyser vos forces, faiblesses, potentialités et menaces, de mettre vos stratégies en place, de mettre tous vos employés sur la même longueur d'onde, de mesurer votre réussite et d'améliorer votre productivité, selon la même source.

I.4.4 La Planification opérationnelle

Elle est le prolongement de la planification stratégique et se traduit par un mécanisme qui définit clairement la mise en œuvre du plan stratégique pour atteindre certains objectifs spécifiques. Selon le site *aceprojet*⁵, elle se décline en plan opérationnel qui doit être simple et facile à comprendre par tous les intervenants. Les employés doivent par son fait être au courant des tâches qu'ils doivent accomplir et des délais pour les compléter.

Elle est ainsi la décomposition du plan stratégique en opérations (tâches) dont l'accomplissement, c'est-à-dire l'exécution permettra à la stratégie d'être mise en œuvre et de conduire au futur souhaité.

I.4.5 Les indicateurs de performance

Un indicateur de performance est une mesure de niveau d'atteinte des objectifs. Il permet de vérifier ce niveau en référence à la cible visée. Ces indicateurs définissent ce qui doit être mesuré ou observé et indiquent une valeur-cible ou un état qui doit être atteint à la fin du projet ou à un moment intermédiaire. Ils « *forment la base pour le suivi, le pilotage et l'évaluation du projet*⁶ »

Selon *Terre des hommes*⁷, les qualités d'un bon indicateur de performance sont la fiabilité, la sensibilité, le caractère spécifique, le caractère mesurable, la disponibilité et la plausibilité (état mesuré lié directement aux interventions du projet). A en croire un rapport du MARHASA⁸, les indicateurs de performance et les rapports de performance constituent des éléments très déterminants dans la conduite des projets et programmes.

Pour la réalisation de l'étude, nous avons eu recours à des outils pour la collecte et le traitement des données et nous avons respecté une certaine méthodologie dans sa conduite.

Quels sont ces outils et méthodes ?

⁵ www.aceprojet.org, consulté le 23/04/2020 à 16h 54mn

⁶ Fouad Bouchaoui et als, *Gestion de projet : 50 outils pour agir*, France, 2011, p. 46

⁷ Organisation non-gouvernemental qui intervient dans le domaine social au Burkina Faso

⁸ Ministère de l'Agriculture, des Ressources Halieutiques, de l'Assainissement et de la Sécurité Alimentaire

CHAPITRE II : MATERIELS ET METHODES

II.1 Matériels

Dans le cadre de cette étude, nous avons eu recours à deux types d'outils. Le premier type est constitué des outils utilisés pour la recherche et le traitement des données, et le second type est constitué des matériels et outils de gestion des projets que nous avons étudiés.

II.1.1 Outils utilisés pour la collecte et le traitement des données

Pour la collecte des données de notre étude, nous avons dans la phase théorique c'est-à-dire la recherche documentaire, utilisé la grille de lecture. Cet outil nous a permis d'exploiter des ouvrages généraux en lien avec notre thème d'étude. C'est ainsi que cinq (05) ouvrages généraux ont été étudiés par le biais de cet outil. En plus, le même outil nous a permis de faire des recherches sur internet et d'exploiter des manuels en rapport avec la planification stratégique.

Dans la phase terrain, nous avons utilisé le questionnaire comme outil pour la collecte des données. Le questionnaire que nous avons élaboré a été administré à l'ensemble du personnel technique du Projet ViMPlus.

Concernant le traitement des données, l'outil utilisé a été le logiciel SPSS. Il nous a permis de saisir les données, de les consolider, de les regrouper selon les critères qui nous sont propres et de faire des croisements des informations pour exprimer certaines réalités du terrain. Cet outil nous a permis également de faire des traitements particuliers avec les données et de les exporter vers d'autres logiciels pour la réalisation de certaines figures.

Notons enfin, l'utilisation de deux (02) outils numériques pour d'une part la réalisation de la plupart des figures contenues dans notre mémoire, en l'occurrence la feuille de calcul Excel⁹ et d'autre part Word¹⁰ pour la saisie de notre mémoire et sa présentation.

II.1.2 Outils de gestion des projets étudiés

II.1.2.1 Outils d'analyse stratégique

Ils servent à l'analyse préliminaire. Ce sont entre autres l'observation directe, l'élaboration participative des cartes sociales et économiques, les matrices de classement et de notation,

⁹ Microsoft Excel, feuille de calcul permettra également de réaliser entre autres des courbes et des diagrammes

¹⁰ Microsoft Word, feuille de saisi et de traitement de texte. Elle a permis la mise en forme de tout le document

l'analyse SWOT¹¹ et le calendrier d'évènements d'après *Terre des Hommes*. Selon cette organisation, ces outils permettent d'identifier des lacunes et de respecter les normes, mais facilitent également la prise en compte à la fois des facteurs externes et internes dans la programmation des activités futures du projet.

II.1.2.2 Outils de planification stratégique

Ces outils sont entre autres le plan stratégique et le tableau de performance équilibrée (Balanced Scorecard). Le plan stratégique consiste à établir un schéma de développement global. Pour Peter Drucker, il permet la réalisation des décisions entrepreneuriales et en fonction de la plus grande connaissance de leurs évolutions futures. Il permet ainsi de prendre aujourd'hui les meilleures décisions possibles pour le futur à l'en croire.

Quant au tableau de performance équilibrée, c'est un outil qui permet de mesurer la performance et qui constitue un référentiel de planification stratégique et de gestion. Son élaboration respecte neuf (09) étapes¹² selon le Centre d'analyse de Politiques Economiques du CIRES¹³. C'est un outil de pilotage efficace pour les organisations qui visent la performance.

II.1.2.3 Outils de planification opérationnelle

En rappel, la planification opérationnelle consiste à programmer les opérations à court et moyen terme en vue d'atteindre les objectifs immédiats du projet. Les outils de cette planification les plus utilisés sont le budget, le plan d'action, le programme d'activités et le plan de travail annuel. Ces outils permettent à l'organisation de gérer au jour le jour ses activités sans se dévier de l'objectif général. Ils découlent du Plan stratégique et contribuent à sa réalisation. Un plan stratégique de cinq (05) ans se subdivisera en budgets annuels dans le cadre de sa réalisation.

II.1.2.4 Outils de Communication

L'ONG *Terre des hommes* dans son manuel de gestion des projets, affirme que les rapports sont non seulement des outils de redevabilité, mais aussi des outils de communication. Selon elle, il existe deux grands types de communication. La communication interne qui consiste en

¹¹ Strength, Weakness, Opportunities and Threaten. Terme anglais signifiant Force, Faiblesse, Opportunités et Menaces. Cet outil permet d'appréhension l'environnement interne et externe du projet.

¹² L'analyse organisationnelle, la définition de la mission, vision et des stratégies, l'identification des objectifs stratégiques, l'établissement de la carte stratégique, le choix des mesures de performance, identification, sélection et priorisation des initiatives, la mise en place d'un système d'information approprié.

un échange d'informations et la communication externe qui se manifeste par la promotion de l'image de l'organisation.

En ce qui concerne les types d'outils de communication, on peut retenir au niveau interne deux types : les outils de communication scripturaux et les outils de communication oraux. Ceux scripturaux sont entre autres les notes, les bulletins internes, le livre d'accueil, le rapport annuel, les mails, l'intranet et la boîte à idées. Les outils oraux sont : les réunions et les visioconférences, les forums, les programmes d'informations, les pots d'accueil ou de départ.

Dans le registre des outils de communication externe, on note ceux de communication visuelle et ceux de communication média. Pour les outils de communication visuelle on peut citer les logos, le nom et la signature de l'entreprise et le packaging produit. Pour la communication média, on peut noter les spots publicitaires à la radio, à la télévision et au cinéma, également la presse publicitaire et les reportages et enfin les affichages et les conférences de presse.

II.1.2.5 Outils de suivi-Evaluation

De façon standard, les outils de suivi-Evaluation sont constitués des outils de collecte et d'analyse des données, les outils quantitatifs et les rapports.

Il existe cependant des outils de suivi-évaluation participatif qui sont le registre des stratégies et le registre des changements. Le dernier porte sur les changements observés chez les partenaires, les dates auxquelles ils ont eu lieu, les facteurs favorisant et les moyens de vérification, selon André Bihindi TOGBA¹⁴.

A en croire la Banque Mondiale¹⁵, les indicateurs de performance qui sont des outils basés sur la collecte des données, l'analyse et la diffusion de ces informations, permettent au gestionnaire de suivre l'avancement de l'action entreprise. Il en est de même, selon elle, du cadre logique qui est un outil d'aide à la définition claire des objectifs de tout projet et de détermination des liens de causalités escomptés.

II.1.2.6 Outils de Gestion des ressources humaines

La Gestion des ressources humaines peut être subdivisée en deux grandes composantes : la gestion administrative du personnel et la gestion prévisionnelle ou stratégique des ressources

¹³ Centre International de Recherches Economiques et Sociales.

¹⁴ André B. TOGBA, *Adaptation des Politiques de Pêche au Changement Climatique en Afrique de l'Ouest*, Niamey, 2009, p. 18

¹⁵ Banque Mondiale, *Suivi-Evaluation : quelques outils, méthodes et approches*, Washington DC, 2004, p. 6

humaines. Les outils de la gestion administrative sont entre autres le dossier individuel, le fichier du personnel, le recrutement, l'affectation et la grille d'évaluation. Quant aux outils de la gestion stratégique des ressources humaines, on peut citer le plan de formation, le tableau prévisionnel des emplois et des compétences, le tableau de bord, la pyramide des âges et le budget du personnel.

Ces outils facilitent et simplifient la gestion des ressources humaines de toute organisation en permettant de gérer au quotidien le personnel et de pouvoir anticiper sur les besoins futurs et proposer des solutions adaptées. L'utilisation des outils de recherche pour la réalisation du présent mémoire a respecté une méthodologie adaptée.

II.2 Méthodes de recherche

Les méthodes de recherche, objet de ce point, abordent successivement la méthodologie utilisée pour la recherche, mais aussi la revue de la littérature exploitée grâce à certains des outils cités précédemment.

II.2.1 Méthodologie

La méthodologie utilisée dans le cadre de notre étude allie les dimensions quantitative et qualitative de la recherche. Il s'agit d'une méthodologie mixte. Pour l'aspect qualitatif de la méthodologie de recherche du présent mémoire, nous avons utilisé la recherche documentaire comme technique de recherche. Ce qui nous a permis d'exploiter des documents d'une certaine qualité. L'exploitation de ces documents nous a permis d'être mieux éclairés sur les thématiques de notre étude. En plus de la lecture qui a été bénéfique, nous nous sommes entretenues avec certaines personnes de ressources qui nous ont fourni des informations qualitatives.

Quant à l'aspect quantitatif, l'enquête par questionnaire a été utilisée comme technique. Cette approche a rendu possible la collecte d'informations quantitatives pour les analyses dans le cadre de notre mémoire. Dans ce cadre, nous nous sommes intéressés au nombre, à la quantité.

Le public cible de notre étude est composé essentiellement des travailleurs du Projet ViMPlus repartis sur deux sites : celui de Ouagadougou et celui de Kaya. Certains travailleurs de l'ONG Save the Children, avec laquelle, le projet exécute les missions sur le terrain, ont été pris en compte dans le public cible de notre étude. Ce public a été choisi en raison du niveau d'étude (BAC+3 minimum) des travailleurs qui le compose. Ces travailleurs occupent des

postes en lien avec la mise en œuvre de la planification stratégique du projet ViMPlus. Les partenaires locaux d'exécution du projet n'ont pas été pris en compte, car au moment où nous menions l'étude le processus de contractualisation avec ces derniers n'était pas achevé. Il en est de même des bénéficiaires dont le processus de sélection était toujours en cours.

Dans ce public cible, nous avons pris pour notre étude un échantillon composé de 35 travailleurs du projet ViMPlus soit 10 au bureau de Ouagadougou et 23 au bureau de Kaya. A ces derniers, il convient d'ajouter deux (02) des travailleurs de l'ONG Save the Children qui fait partie du consortium devant exécuter les activités du projet. Ces 35 travailleurs représentent 75% du personnel du projet à la date du 30 juin 2020.

Pour la rédaction de notre travail qui parachève les travaux de recherche, nous avons procédé de façon chronologique de la manière suivante. D'abord, la recherche documentaire avec comme outil la grille de lecture, qui nous a permis de clarifier certains concepts et notions. Puis, nous avons élaboré le questionnaire pour la collecte de données sur le terrain. Après cela, nous avons procédé au traitement des données collectées. Et enfin, nous avons commencé la rédaction proprement dite. Mais avant, la recherche documentaire nous a permis de faire une synthèse et de faire ressortir les points saillants du contenu des ouvrages exploités.

II.2.2 Revue de littérature

La littérature parcourue dans le cadre de cette étude, nous permet de regrouper les idées des auteurs en deux (02) grands points. Le premier est constitué des points de convergence, le second des points de divergence. Nous y avons ajouté notre analyse personnelle.

II.2.2.1 Points de convergence

Les auteurs étudiés dans le cadre de ce mémoire sont unanimes que la planification stratégique est indispensable à la bonne exécution d'un projet de développement. C'est ainsi que LEHMANN Ortéga¹⁶ et ses camarades précisent que cette planification vise l'atteinte d'un niveau de performance durablement supérieur à celui des ses concurrents dans ces activités.

Le consensus est également obtenu par les auteurs sur le fait que la planification stratégique doit tenir compte de l'environnement du projet et intégrer les risques éventuels dans sa formulation. Ils s'accordent également pour dire que la planification stratégique est un

¹⁶ LEHMANN Ortega et als, Strategor, Espagne, 2016, p.79

processus qui a des étapes à respecter.

II.2.2.2 Points de divergence

Les auteurs étudiés sont divergents en ce qui concerne le nombre d'étapes de la planification stratégique. A titre illustratif, Alain Fernandez (2011) soutient que cette planification a neuf (09) étapes tandis que le Programme de Nations Unies pour le Développement (PNUD) défend qu'il en existe cinq (05). Ensuite, il n'y a pas d'accord entre ces auteurs sur l'utilité de la planification stratégique dans la gestion des projets et programmes. La plupart la considère comme un guide implacable alors que d'autres la conçoivent comme un simple référentiel révisable en fonction de l'évolution des enjeux. Alain Fernandez (2011) appartient à ce deuxième groupe quand il prévient que les plans stratégiques trop rigoureux et sans marges de manœuvre, ne laissant la place aux doutes et à l'inconnu, annihilent par principe toute forme d'anticipation. Alors que l'anticipation est indispensable à toute prévision. Quelle analyse personnelle peut-on faire en rapport avec cette revue de littérature ?

II.2.2.3 Analyse personnelle

De notre point de vue, il est clair que la planification stratégique à travers son plan stratégique doit être un guide, un repère, une boussole pour le gestionnaire du projet. Mais son efficacité dépend fortement de la capacité des planificateurs à intégrer dans son élaboration, les risques et changements environnementaux qui peuvent survenir.

Toutefois, les adaptations à faire doivent être encadrées au risque de vider l'outil de son sens. Les modifications du plan stratégique devraient au préalable subir une analyse stratégique (vérification de sa pertinence et du niveau de compromission) avant d'être adopté et intégré dans le plan stratégique.

Notons pour finir que ces auteurs n'ont pas établi dans leurs ouvrages de liens entre planification stratégique et l'efficacité des projets et programmes. Ce qui constitue à notre avis une insuffisance qui justifie qu'une étude comme la nôtre puisse être menée afin d'apporter de la valeur ajoutée à ce qui existe déjà.

Après avoir fait ressortir les aspects théoriques de notre étude, nous allons aborder les aspects pratiques en nous intéressant aux résultats auxquels nous sommes parvenus sur le terrain.

SECONDE PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE III : RESULTATS

La partie résultats de notre travail va dans un premier temps présenter notre structure d'accueil en l'occurrence le Projet Victoire sur la Malnutrition Plus (ViMPlus) de l'Organisation Non Gouvernementale dénommée ACDI/VOCA. Puis nous présenterons dans un second temps les données recueillies.

III.1 Organisation du Projet ViMPlus de ACDI/VOCA

III.1.1 Présentation du projet

Cette présentation s'intéressera d'abord à la création du projet et par la suite à son dispositif de mise en œuvre.

III.1.1.1 Création

Débuté en octobre 2018, le projet ViMPlus est né de la volonté de l'Agence américaine pour le développement international (USAID) d'assurer à travers son Programme Food For Peace, la sécurité alimentaire et nutritionnelle durable des ménages dans la région du Centre-Nord du Burkina Faso. Le projet est mis en œuvre par trois organisations partenaires que sont : l'ONG ACDI/VOCA au Burkina Faso, l'ONG Save the Children au Burkina Faso et l'université de Tufts aux Etats Unis. Des partenaires locaux accompagnent le projet dans l'exécution de ses activités. Ces partenaires sont les ONG et Associations au niveau local qui constituent les supports opérationnels de l'exécution du projet. Comment le projet est-il mis en œuvre ?

III.1.1.2 Dispositif de mise en œuvre

Le département suivi évaluation de ACDI/VOCA en collaboration avec celui de Save the Children recense la population cible du projet dans un premier temps. Ensuite les spécialistes (agriculture, élevage, genre, gouvernance) balisent le terrain et mettent en place le dispositif qui permettra aux activités de se réaliser. Enfin, le projet signe des conventions avec des partenaires locaux d'exécution du projet (PLEP) pour la réalisation des activités sur le terrain sous la supervision des spécialistes du projet.

Notons qu'une partie des activités du projet est réalisée directement par l'ONG Save the Children, notamment les activités relevant du volet Santé, Nutrition et WASH.

III.1.1.3 Zone d'intervention

La zone d'intervention du projet ViMPlus est la région du Centre-Nord du Burkina Faso.

Dans cette région sévit l'insécurité alimentaire¹⁷. La région compte trois (03) provinces que sont la province du Sanmatenga, la province du Namentenga et celle du Bam. Les activités du projet se déroulent dans onze (11) communes réparties entre ces trois provinces. Ce sont : la commune de Barsalogo, celle de Bouroum, celle de Rollo, celle de Pensa, celle de Nagbingou, celle Bourzanga, Dablo, celle de Yalgo, celle de Namissiguima, celle de Tougouri et celle de Pissila.

L'agriculture et l'élevage constituent les moyens de subsistance prédominants dans ces localités. Ces deux secteurs sont pourtant très vulnérables à la variabilité extrême du climat. On y rencontre des ressources naturelles telles que des forêts et des lacs qui méritent protection. L'immigration dans la région fragilise les économies familiales. Selon Charles Hall, Président de l'ONG ACDI/VOCA, une étude récente a montré que les mauvaises pratiques d'hygiène et d'assainissement pratiquées dans la zone, jouent un rôle important dans la malnutrition. D'où l'intérêt de la création du projet pour y faire face.

Les forces du projet résident dans le fait qu'il intervient dans une localité où les actions du projet ViM (2011-2018) ont connu un succès. C'est cette réussite qui a justifié la création du projet ViMPlus par le même bailleur, l'USAID. Ses forces résident dans la capitalisation des expériences de ViM. Quant à ses faiblesses, on les rencontre au niveau de ses procédures, taxées de rigides par les bénéficiaires qui soutiennent que les autres projets n'exigent pas tant d'efforts de leur part pour leur venir en aide.

Concernant les opportunités de l'environnement du projet ViMPlus, il y a lieu de noter la précarité dans laquelle vie les populations de la zone d'intervention. Ces populations sont en majorité des agriculteurs, et leurs activités agricoles sont tributaires de la pluviométrie de plus en plus capricieuse. Ce qui ne les permet pas de sortir de la pauvreté chronique. Les actions du projet viennent alors comme une aubaine pour ces populations. Pour ce qui est des menaces, on peut citer le nombre élevé de projets de développement dans la zone, les risques sécuritaires qui empêchent les activités du projet de se dérouler sereinement et le risque sanitaire (COVID 19) qui freine certaines activités.

III.1.1.4 Financement et subventions

Le projet ViMPlus est financé par l'agence américaine pour le Développement International (USAID). Le financement s'élève à cinquante millions (50 000 000) de dollars américains,

¹⁷ Charles Hall, Application Narrative, President and CEO ACDI/VOCA, Washington, 2018, p.1

soit vingt et neuf milliard cinq cent millions (29 500 000 000) de Franc CFA au taux d'échange de 1\$=590FCFA. Ce financement est destiné à supporter les coûts inhérents au travail technique du projet, aux opérations du projet et à accorder des subventions à des partenaires pour la réalisation de certaines activités sur le terrain, concourant à la réalisation des objectifs du projet. Une partie du financement est dévolue à l'ONG Save the Children et à l'université de Tufts qui partage avec l'ONG ACDI/VOCA, les responsabilités de la réalisation du projet.

Les subventions sont des financements que le projet, à son tour, octroie à des partenaires locaux d'exécution du projet pour la réalisation des activités à son compte. Ces subventions sont destinées à faire face aux charges de personnel et/ou d'activités de ces organisations. Une convention est signée à cet effet entre le projet et ces structures pour encadrer leurs rapports.

III.1.2 Description des activités et des processus de réalisation

III.1.2.1 Les activités du projet

La mise en œuvre des activités du projet concourent à la réalisation des cinq (05) objectifs généraux du projet. Ces objectifs sont repartis entre les partenaires ayant formé le consortium pour la réalisation du projet. Ces partenaires sont : l'ONG ACDI/VOCA, l'ONG Save the Children et l'Université de Tufts. Un nombre très important d'activités sont à réaliser par le projet. Les objectifs desquels découlent les activités du projet sont¹⁸ :

- **Objectif 1** : *une gouvernance inclusive améliorée des institutions et des organisations soutient les ménages vulnérables dans leur cheminement vers la sécurité alimentaire et la résilience ;*
- **Objectif 2** : *La santé et la nutrition des ménages vulnérables, en particulier celles des femmes enceintes et mères allaitantes et des enfants au cours des 1000 premiers jours, sont améliorées ;*
- **Objectif 3** : *Amélioration de l'adoption de pratiques WASH dans les ménages, en particulier la réduction des cas de défécation à l'air libre ;*
- **Objectif 4** : *Moyens de subsistance diversifiés (Bien-être économique accru et durable des ménages vulnérables) ;*
- **Objectif 5** : *Intégration sociale (amélioration de la mobilisation sociale, économique*

et politique et autonomisation des femmes et des jeunes).

Chacun de ces objectifs se subdivise en plusieurs résultats dont nous faisons l'économie dans ce document, eu égard à leur nombre. Ces activités sont réalisées suivant des processus propres au projet.

III.1.2.2 Processus de réalisation

Les activités du projet sont réalisées à travers des contrats signés avec d'autres partenaires et à travers la réalisation de travaux et prestations.

III.1.2.2.1 La contractualisation

La contractualisation permet la répartition des ressources du projet entre ces différentes composantes à l'interne. C'est ainsi qu'une convention existe entre ACDI/VOCA et Save the Children pour la réalisation des objectifs 2 et 3 du projet cités plus haut. ACDI/VOCA étant le lead (meneur) dans le cadre du consortium.

La deuxième partie de la contractualisation se base sur la signature de contrats avec des entreprises privées pour la réalisation de certains ouvrages et la prestation de certains services. Les contrats contiennent des clauses qui règlementent les rapports entre le Projet et ces entreprises, en faisant ressortir les droits et les obligations de chaque partie ainsi que le budget de chaque activité.

La dernière dimension de la contractualisation est celle qui permet la signature de contrats d'exécution des activités entre le projet et ses partenaires externes notamment les partenaires locaux d'exécution du Projet (PLEP). Ce dernier type de contrat permet le transfert de ressources financières par le biais des subventions à ces PLEP. Comment les activités du projet sont-elles réalisées ?

III.1.2.2.2 La réalisation des travaux et des prestations

Le projet VimPlus a cette particularité de disposer de personnel technique qui agit à travers les ONG locales que sont les PLEP. Ce personnel accompagne ces PLEP dans leurs activités.

Les activités actuelles du projet sont d'une part l'accompagnement des populations dans la production agricole à travers la distribution des intrants agricoles, le labours des champs des bénéficiaires, le soutien financier aux populations très pauvres et pauvres et l'appui dans la

¹⁸ Charles Hall, Application Narrative, President and CEO ACDI/VOCA, Washington, 2018, p.7

mise en place des organes de gouvernance au niveau local tels les groupements des mères allaitantes. D'autre part, le projet dans son volet santé-nutrition-Wash, achète des dispositifs de lavage des mains qu'il distribue aux populations, réalise des séances de sensibilisation sur l'hygiène et forme des correspondants locaux pour le suivi et l'accompagnement des familles bénéficiaires dans la prévention de la maladie et dans la lutte contre la malnutrition.

Dans cette dynamique, le projet ambitionne réaliser des plaines irriguées, des bas-fonds rizicoles, des magasins de stockage. Le projet ne fournit pas d'autres prestations en dehors de la supervision du suivi et du contrôle qu'assurent ses spécialistes à toutes les phases d'exécution des activités du projet. Comment est donc géré le fonctionnement du projet ?

III.1.3 Pilotage du projet

Le pilotage du projet se réalise par une coordination générale des activités, une coordination au niveau technique et une coordination des opérations.

III.1.3.1 Coordination générale du projet

La coordination générale des activités est assurée par le chef de projet. Appelé Chief of Party (COP) en anglais, il est basé à Ouagadougou. Pour la coordination des activités, il est assisté par un manager des ressources humaines, une directrice finances et un auditeur interne. Pour la gestion des courriers et des audiences, il bénéficie des services d'une secrétaire de direction recrutée à cet effet.

La coordination consiste en des échanges de documents, d'instructions et d'imputations de dossiers qui sont traités conformément aux politiques de ACDI/VOCA et dans le respect de la législation nationale burkinabè. Pour les grandes orientations à prendre, une réunion hebdomadaire se tient entre le COP, le Chef de projet Adjoint/technique, le Chef de projet Adjoint/opérations et la Directrice Finances. Quid de la coordination technique du projet ?

III.1.3.2 Coordination technique du projet

Cette coordination est assurée par le Chef de Projet Adjoint/technique. Il est basé à Kaya dans la zone d'intervention du projet, a pour rôle la gouvernance technique de l'ensemble des activités du projet sur le terrain. Pour ce faire, il est accompagné dans sa tâche par le Directeur suivi-évaluation, le Directeur des moyens d'existence, la responsable du genre et de la jeunesse, la responsable du département Gouvernance et le programme manager Santé-Nutrition et Wash de l'ONG Save the Children.

Avec cette équipe, le coordinateur technique du projet conduit, contrôle, supervise et évalue les activités concrètes mises en œuvre sur le terrain. Pour assurer une visibilité des activités du projet, ce chef de projet adjoint dispose de l'expertise d'un communicateur. Qu'en est-il de la coordination des opérations du projet ViMPlus ?

III.1.3.3 Coordination des opérations du projet

Par opérations dans le sens de la mise en œuvre du projet ViMPlus, il faut comprendre l'ensemble constitué par les achats, le management des technologies et outils numériques, la gestion des bureaux de Ouagadougou et de Kaya et la gestion des subventions accordées par le projet au PLEP. Pour le pilotage de ces composantes des opérations du projet, il a été recruté un chef de projet Adjoint/opérations.

Ce dernier assure, avec ses collaborateurs, le ravitaillement des deux bureaux du projet en fournitures et en matériels de travail. La sécurité informatique et celle des personnes et des biens du projet est de son ressort. Basé à Ouagadougou, il assiste également le chef de projet dans l'organisation des activités opérationnelles et dans la gestion des documents fondamentaux du projet (accords, conventions, autorisations). Il est aussi responsable de la mobilité du travailleur dans le cadre des missions-terrain par la mise à leur disposition de chauffeurs et de véhicules.

Les collaborateurs directs du Chef de projet Adjoint/opérations sont : le spécialiste des achats, le gestionnaire du bureau de Ouagadougou, celui du bureau de Kaya, le gestionnaire des ressources informatiques et le gestionnaire des subventions et des contrats.

III.2 Bilan de collecte des données et présentation des résultats

Nous présenterons d'abord l'état de recouvrement des questionnaires adressés au public cible et à certains agents de structures partenaires notamment Save the Children. Puis nous présenterons les résultats auxquels nous sommes parvenus dans le cadre de l'étude.

III.2.1 Etat de recouvrement des questionnaires

Les questionnaires ont été adressés à dix (10) travailleurs du Bureau de Ouagadougou, à vingt-trois (23) travailleurs du Bureau de Kaya et à deux (02) travailleurs de Save the Children à Kaya. Le bilan du recouvrement des données donne le tableau suivant :

Tableau 1 : Etat de recouvrement des questionnaires par Bureau

| | Bureau de Ouagadougou | Bureau de Kaya | Save the Children | Total |
|----------------------|-----------------------|----------------|-------------------|-------|
| Questionnaires | 10 | 23 | 2 | 35 |
| Réponses | 9 | 19 | 2 | 30 |
| Taux de recouvrement | 90 | 82,60 | 100 | 85,71 |

Source : Enquête de terrain, juin 2020

Sur les 35 personnes enquêtées, 30 ont répondu soit 85,71% de recouvrement. Save the Children enregistre un taux de recouvrement de 100% alors que le bureau de Kaya ferme la marche avec un taux de recouvrement de 82,60%. Il est également à noter que le taux de recouvrement varie selon la qualité des enquêtés comme en témoigne le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Etat de recouvrement des questionnaires selon la qualité des enquêtés

| Qualité | Questionnaires | Réponses | Taux de Recouvrement |
|--------------|----------------|----------|----------------------|
| Superviseurs | 17 | 14 | 82,35% |
| Supervisés | 18 | 16 | 88,89% |
| Total | 35 | 30 | 85,71% |

Source : Enquête de terrain, juin 2020

Ce tableau montre que 82,35% des superviseurs enquêtés ont répondu aux questionnaires qui leur ont été adressés, contre 88,89% des supervisés qui ont répondu. Le taux de recouvrement total reste le même, c'est-à-dire 85,71%.

III.2.2 Présentation des résultats

Cette présentation se fera suivant l'ordre des libellés du questionnaire utilisé pour la collecte des données. Elle va des questions de planification à celles de gouvernance.

III.2.2.1 Systèmes et processus

A la question de savoir s'il existe des systèmes et processus de travail dans les départements du projet, les réponses des enquêtés sont compilées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Opinions des enquêtés sur les systèmes et processus du projet

| Existence de systèmes et processus dans les départements du Projet | | | |
|--|-----------|-------------|---------------|
| | Supervisé | Superviseur | Total général |
| Non | | 1 | 1 |
| Oui | 16 | 13 | 29 |

| | | | |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|
| Total général | 16 | 14 | 30 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|

Source : Enquête de terrain, juin 2020

29 enquêtés sur les 30 reconnaissent qu'il existe des systèmes et des processus de travail dans les départements du projet contre 1 enquêté qui estime qu'il n'en existe pas.

III.2.2.2 Outils de travail

Les réponses des enquêtés sur la présence ou non d'outils de travail dans le projet, sont illustrées dans le présent graphique.

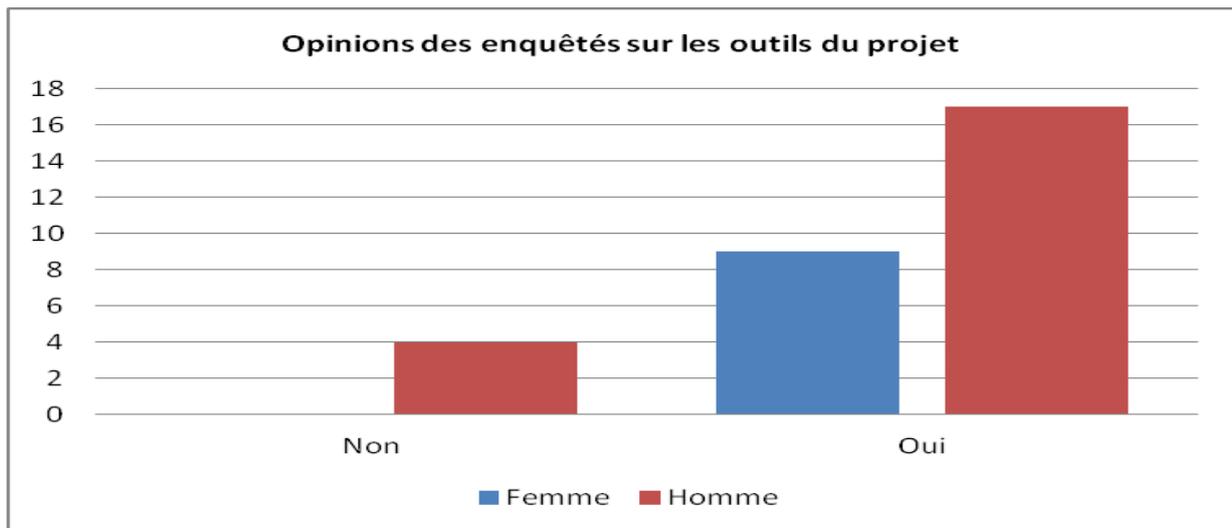


Figure 1 : Opinions sur l'existence d'outils

source : Enquête de terrain, juin 2020

Ce graphique montre que 17 hommes et 9 femmes pensent que des outils de travail existent dans le projet contre 4 hommes qui affirment qu'il n'existe aucun outil dans ce projet.

III.2.2.3 Implication des acteurs du projet

Participez-vous à la planification à long terme des activités du projet ? A cette question les enquêtés répondent diversement. L'illustration de leurs réponses est matérialisée par le graphique ci-dessous.

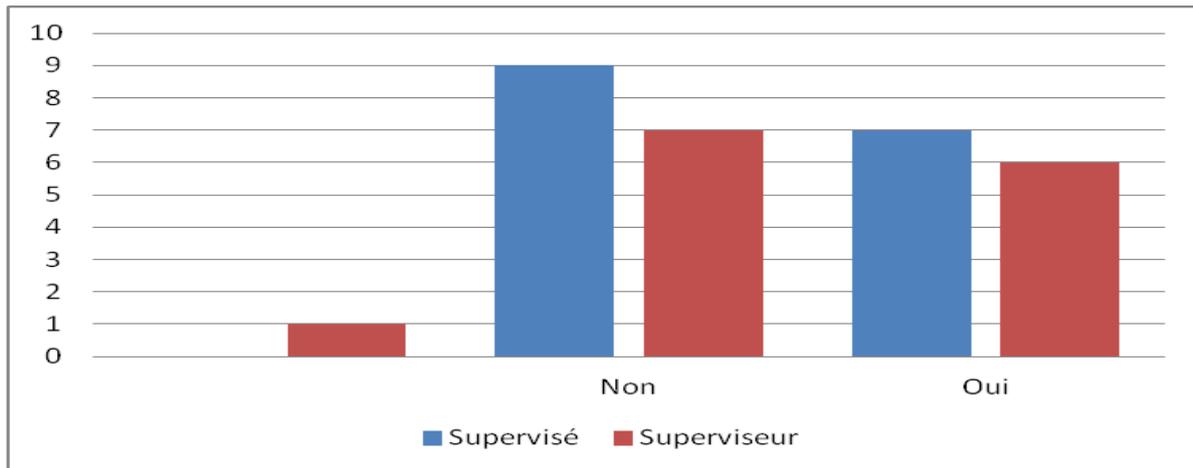


Figure 2 : Opinions sur l'implication des acteurs

source : Enquête de terrain, juin 2020

Sur ce graphique, il est observable que 9 superviseurs et 7 supervisés (soit 16 enquêtés) affirment que les travailleurs du projet ne sont pas impliqués dans la planification à long terme du projet contre 13 enquêtés (7 superviseurs et 6 supervisés) qui disent être impliqués. Un enquêté en l'occurrence un superviseur a refusé de se prononcer sur la question.

III.2.2.4 Coordination des activités du projet

Nous avons voulu savoir la qualité de la coordination des activités du projet. A la question de savoir de quelle manière les activités du projet sont coordonnées, les réponses illustrées dans le graphique ci-dessous ont été recueillies.

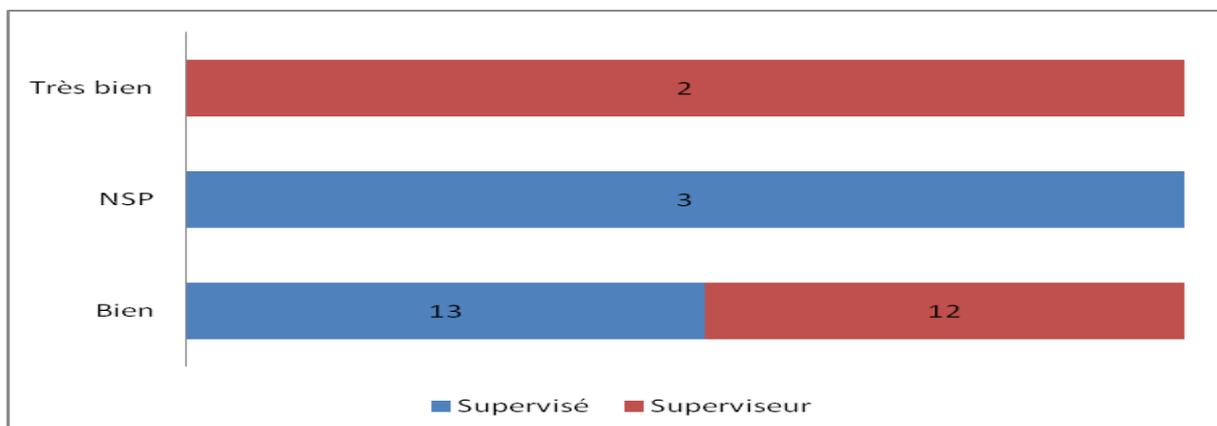


Figure 3 : Opinions sur la coordination des activités du projet

source : Enquête de terrain, juin 2020

De ce graphique on constate que 2 enquêtés (tous des superviseurs) sont d'avis que les activités du projet sont très bien coordonnées. 13 supervisés et 12 superviseurs quant à eux affirment que ces activités sont bien coordonnées. 3 enquêtés (tous des supervisés) n'ont pas donné leurs opinions.

III.2.2.5 Contribution de la planification stratégique à la réalisation des activités

A la question de savoir quel est le niveau d'impact de la planification stratégique (PS) sur les activités du projet, des réponses ont été apportées par les enquêtés. Le tableau ci-dessous en fait la synthèse.

Tableau 4 : Opinions sur l'impact de la PS sur les activités du projet

| Niveau d'impact | Supervisé | Superviseur | Total général |
|----------------------|-----------|-------------|---------------|
| Elevé | 9 | 7 | 16 |
| Faible | | 1 | 1 |
| NSP | 4 | 1 | 5 |
| Très Elevé | 3 | 5 | 8 |
| Total général | 16 | 14 | 30 |

source : Enquête de terrain, juin 2020

Ce tableau fait apparaître que 16 enquêtés sur 30 sont d'avis que l'impact de la planification stratégique sur les activités du projet est élevé. 1 enquêté pense que l'impact est faible et 8 prétendent qu'il est très élevé. 5 enquêtés ne se sont pas prononcés.

III.2.2.6 Contribution de la Planification Stratégique aux résultats de développement

Pour connaître le niveau de contribution (l'impact) de la Planification Stratégique sur les résultats de développement poursuivis par le projet, nous avons donné la parole aux enquêtés. Leurs réponses sont illustrées par ce graphique.

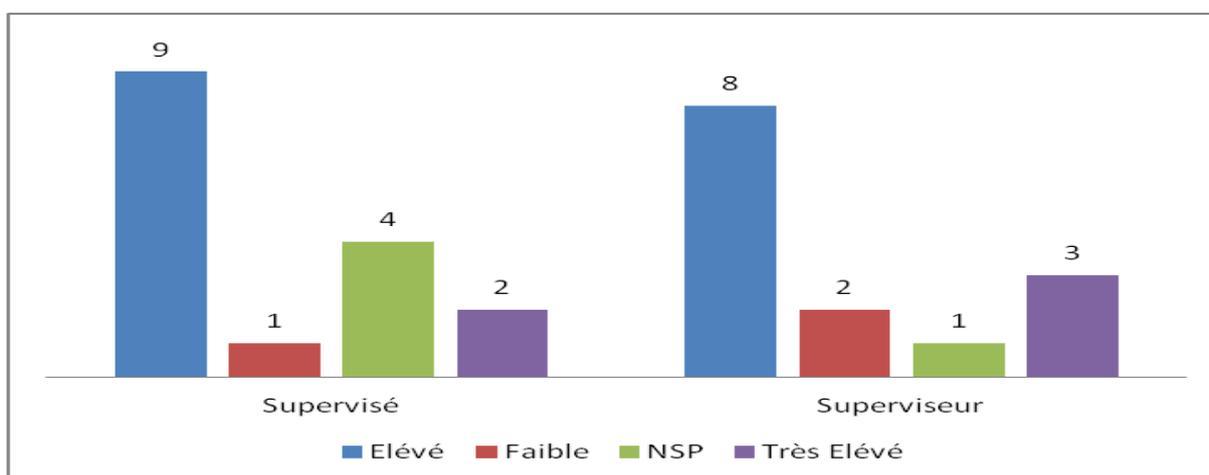


Figure 4 : Opinions sur l'impact de la PS sur les résultats de développement

Source : Enquête de terrain, juin 2020

Ce graphique montre que 17 enquêtés soutiennent que la planification stratégique a un impact élevé sur la réalisation des résultats de développement du projet, soit 9 supervisés et 8 superviseurs. Dans le même temps, 3 enquêtés (soit 1 supervisé et 2 superviseurs) affirment que cet impact est faible sur les résultats de développement. 4 supervisés et 1 superviseur

disent « Ne pas Savoir » (NSP) s’il existe un impact ou pas. 2 supervisés et 3 superviseurs, eux déclarent que l’impact de la planification stratégique sur les résultats de développement est très élevé.

III.2.2.7 Prise en compte des risques dans la planification

Pour évaluer le niveau de prise en compte des risques liés à l’environnement dans la planification des résultats du projet, la question a été posée aux enquêtés. Leurs réponses figurent dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Opinions des enquêtés sur la prise en compte des risques environnementaux

| | Supervisé | Superviseur | Total général |
|----------------------|-----------|-------------|---------------|
| | | | 1 |
| Non | | | 2 |
| Oui | 16 | 11 | 27 |
| Total général | 16 | 14 | 30 |

Source : Enquête de terrain, juin 2020

Ce tableau révèle que sur les 30 personnes enquêtées, 2 (tous des superviseurs) pensent que le projet ne prend pas en compte les risques liés à l’environnement dans la planification de ses résultats, 27 dont 16 supervisé et 11 superviseurs, soutiennent que le projet prend en compte ces risques et 1 superviseur refuse de se prononcer sur la question.

III.2.2.8 Durabilité des résultats du projet

L’objectif premier de tout projet de développement étant de pérenniser ses actions dans le temps, nous avons posé la question de savoir si les acteurs du projet pensent que les résultats seront durables. Voici leurs réponses.

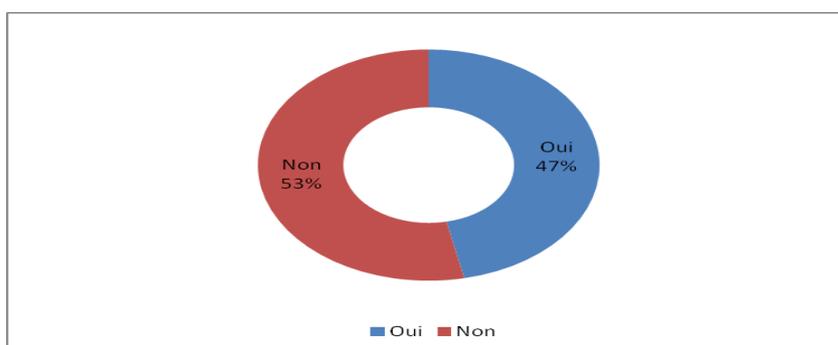


Figure 5 : Opinions des enquêtés sur la durabilité des résultats du projet

Source : Enquête de terrain, juin 2020

Ce graphique illustre que 53% des enquêtés ne croient pas que les résultats du projet ViMPlus survivront pendant longtemps après le projet contre 47% qui ont foi à la durabilité des résultats du projet.

CHAPITRE IV : DISCUSSION ET ANALYSES

IV.1 Analyse et Interprétation des Données

Cette partie de notre étude va se consacrer à l'analyse des différents compartiments de la gestion du projet ViMPlus, en faisant un croisement avec les données obtenues sur le terrain. Dans le cadre de cette analyse, les résultats seront interprétés. Pour commencer, quels outils de travail et quels processus rencontre-t-on dans le projet ?

IV.1.1 Processus et Outils de travail

Le projet ViMPlus possède un nombre important de processus et de systèmes de travail. Ces processus sont connus par les travailleurs. C'est ce qui ressort du tableau 3 des résultats de notre enquête qui révèle que 29 enquêtés sur 30 connaissent ces processus et les appliquent dans leur travail. Ce nombre élevé de travailleurs qui connaissent ces processus garanti sans doute une meilleure gestion de ce projet, qui le prédispose à l'atteinte de ses objectifs.

Des outils de travail, on peut remarquer qu'il en existe dans le projet et qu'ils sont connus par les travailleurs. Notre enquête nous permet d'affirmer que le projet est bien géré du point de vue opérationnel, en ce sens que ses travailleurs utilisent des outils adaptés pour la réalisation de leur activités. Ce qui permet de maîtriser les actions du projet et de limiter l'arbitraire dans la mise en œuvre des opérations. Le graphique 1 illustre bien ce propos car on peut y lire que 17 hommes et 9 femmes soit un total 26 travailleurs reconnaissent l'existence des outils au sein du projet. Avec des processus et des outils connus par la grande majorité des travailleurs, l'on peut affirmer que ViMPlus remplit un des critères de réussite. Qu'en est-il de l'implication des travailleurs dans la mise en œuvre des activités du projet ?

IV.1.2 Implication des acteurs

Le management des ressources humaines du projet par les premiers responsables n'est pas efficace. Etant entendu que l'implication des acteurs dans la planification et dans l'exécution d'un projet est une source de motivation pour ces derniers, on peut aisément affirmer que le niveau de motivation des travailleurs de ViMPlus est faible. Ce qui impact nécessairement ses résultats. Le graphique 2 du présent document montre cet état des faits. En effet, plus de la moitié des effectifs enquêtés (16 travailleurs sur les 30 enquêtés) ne se sent pas impliquée dans la planification des activités et des résultats du projet. Mieux encore, 9 d'entre eux sont des superviseurs, c'est-à-dire des responsables de département ou service. La planification stratégique du projet s'adapte à la réalité du terrain et aux changements qui surviennent au

cours de son exécution, engendrant des ajustements. C'est à ce niveau que les travailleurs estiment qu'ils devraient être impliqués dans le processus d'ajustement du plan stratégique.

9 responsables sur 16 enquêtés se sentent exclus du processus de planification du projet. Cette réalité n'est pas un signe de bonne gouvernance du projet et prédispose celui-ci à rencontrer des difficultés dans la réalisation des résultats de développement. L'implication insuffisante des acteurs du projet dans la planification des activités et des résultats constitue un handicap dans la mise en œuvre des activités. Comment le projet est-il donc coordonné ?

IV.1.3 Coordination des activités

La coordination des activités du projet est appréciable comme on peut le constater sur le graphique 3 du présent mémoire. En effet, 25 enquêtés soutiennent que le projet est bien coordonné, soit 83% des effectifs enquêtés. Parmi ces 25 personnes, 13 sont des supervisées et 12 sont des superviseurs. Ce qui traduit une quasi unanimité autour de cette question par les deux principales acteurs du projet (supervisés et superviseurs). 2 superviseurs estiment que le projet est très bien coordonné. Cela peut s'expliquer par leur position dans la chaîne de coordination du projet.

En somme, le fait que 90% des effectifs enquêtés pensent que le projet est soit bien géré (83%) soit très bien géré (7%) montre que le pilotage du projet est acceptable et constitue un facteur favorable de réussite dans la réalisation des résultats de développement. Quel lien peut-on alors établir entre la planification stratégique et la réalisation des activités concourant à l'atteinte des résultats du projet.

IV.1.4 Planification stratégique et réalisation des activités

L'impact de la planification stratégique sur les activités du projet est très élevé, à en croire 8 sur 30 personnes enquêtées dans le cadre de notre étude. Son impact est élevé selon 16 enquêtés sur les 30 soit 53% des effectif. 1 personne pense que son influence est faible sur les activités du projet en référence au tableau 4 du présent document.

Les effectifs cumulés de ceux qui pensent que la planification stratégique a un impact très élevé et ceux qui pensent qu'elle a un impact élevé sont de 24 enquêtés, soit un taux de 80% des personnes enquêtées. Force est donc de constater que l'impact (élevé ou très élevé) de la planification stratégique sur les activités du projet est reconnu par la majorité absolue des effectifs enquêtés. Ils reconnaissent implicitement donc que d'une bonne planification stratégique dépend une bonne réalisation des activités du projet ViMPlus. Cela doit interpeller

la coordination du projet à accorder une place de choix à la planification stratégique si elle veut une bonne réalisation des activités. Qu'en est-il alors des résultats de développement ?

IV.1.5 Planification stratégique et atteinte des résultats de développement

Les informations du graphique 4 de ce mémoire montrent que 22 enquêtés sur les 30, soit 73% des enquêtés sont d'avis que le lien est fort entre la planification stratégique (PS) et les résultats du projet. En effet, 17 personnes soit 57% estiment que la PS a un impact élevé sur la réalisation des résultats de développement du projet. Aussi, 5 enquêtés sont d'avis que la PS a un impact très élevé sur les résultats du projet.

L'analyse détaillée montre que sur les 17 enquêtés qui défendent que l'impact de la PS est élevé sur les résultats du projet 8 sont des supervisés (soit 47%) et 9 sont des superviseurs (soit 53%). Pour ceux qui pensent que l'impact de la PS est très élevé, sur les 5 enquêtés, 2 sont des supervisés (soit 40%) et 3 sont des superviseurs (soit 60%). Il est donc vrai que pour cette opinion les superviseurs sont plus nombreux à reconnaître l'impact de la planification stratégique sur les résultats. Ce qui nécessite des actions pour comprendre la raison qui sous-tend cette situation dans laquelle les supervisés sont minoritaires. Aussi, les réponses des superviseurs sont à lier avec leurs responsabilités qui leur donnent la possibilité d'avoir plus d'informations sur cette question que les supervisés. En somme, il ressort ici également que la grande majorité des enquêtés (73%) n'ont aucun doute sur l'impact de la PS sur les résultats de développement du projet ViMPlus. Peut-on en dire autant sur la prise en compte des risques dans la planification du projet ?

IV.1.6 Risques et Planification stratégique

En rappel, le cycle de projet comprend quatre grandes étapes : la conception, la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation. C'est à l'étape de planification que les changements éventuels liés à l'environnement du projet doivent être pris en compte pour anticiper sur les menaces et profiter des opportunités. Au tableau 5 de ce document, il est visible que la quasi-totalité des enquêtés pensent que cette évidence est prise en compte dans la planification du projet. En effet 27 personnes sur les 30, soit 90% sont d'accord que la planification stratégique du projet prend en compte les événements dont la survenance pourrait compromettre la réalisation des activités et par voie de conséquence les résultats du projet.

Cela se traduit par le fait, que les employés perçoivent dans cette planification la prise en compte du contexte sécuritaire de la zone d'intervention du projet. Mais cette perception

pourrait varier si l'on leur demandait de prendre en compte les autres aspects des risques notamment les risques environnementaux et les risques d'origines administratives et politiques. Mais les résultats du projet lui survivront-ils ?

IV.1.7 Durabilité des résultats de développement

Les travailleurs du projet ViMPlus ne croient pas que le projet peut assurer le développement durable dans sa zone d'intervention à travers ses résultats. En effet, 53% d'entre eux (des travailleurs enquêtés) ne croit pas à la durabilité des résultats du projet comme en témoigne le graphique 5 du présent document. La majorité des enquêtés doute de l'efficacité de la réponse apportée au sous développement des populations de la zone d'intervention par le projet.

C'est un signe négatif pour le projet car plus de la moitié de son personnel ne croit pas à son idéal. Ces travailleurs pourraient être présents uniquement pour leurs rémunérations. Une communication s'impose donc, et au besoin une sensibilisation, car il n'est pas aisé de travailler pour un objectif dont on ne croit pas à la réalisation. Cela explique également la situation décrite en introduction du présent document qui fait ressortir la pléthore de projets de développement dans cette zone du pays sans que le développement des populations se fasse sentir.

Cette situation et ces perceptions nécessitent que des recommandations soient faites pour améliorer la gestion du projet et la réalisation des résultats de développement. Toute chose qui concoure à l'épanouissement des populations de la zone d'intervention par le développement qui sera apporté.

IV.2 Recommandations

Pour plus d'efficacité, nos recommandations vont concerner les déficits que l'étude de notre thème au sein du projet ViMPlus a révélés. Nos recommandations seront orientées vers l'amélioration de la coordination du projet, l'accroissement de l'implication des travailleurs du projet dans sa planification, la mise en place d'un système d'information des Ressources Humaines et l'amélioration de la communication interne et externe du projet ViMPlus.

IV.2.1 Améliorer la coordination

L'étude a révélé que le projet est bien coordonné. Cependant, pour une meilleure coordination, nous recommandons l'opérationnalisation de certains organes de gouvernance et l'élargissement de certaines instances à d'autres acteurs. Au titre des organes à

opérationnaliser, nous avons l'assemblée générale du personnel du projet à mettre en place, au moins deux fois par an, l'institutionnalisation de rencontres de département qui réunissent les travailleurs d'un département au moins une fois par mois pour échanger sur les préoccupations du département et la mise en place d'un organe consultatif en matière de discipline et de sanction. L'institutionnalisation d'une rencontre hebdomadaire entre le DCOP/Technical et les responsables des trois composantes (composante Moyen d'existence ; composante Gouvernance et composante Santé Nutrition) du projet s'avère importante.

Concernant l'élargissement des instances à d'autres acteurs, il faut noter qu'à ce niveau, les instances qui existent au niveau du projet ne regroupent que le top management, notamment le COP, les deux DCOP, le Stratégic Learning Lead et la Directrice Finances. Il y a donc nécessité de l'élargir au Manager des Ressources Humaines et à l'Auditeur Interne pour plus d'efficacité de ces instances. La seule instance existante qui se tient au moment de notre enquête au niveau du projet est le Senior Management Team (SMT) qui se réunit chaque lundi au sein du bureau de Ouagadougou. Comment résoudre alors le problème lié à l'implication des acteurs ?

IV.2.2 Accroître l'implication des acteurs

L'analyse des résultats a fait ressortir des insuffisances au niveau de l'implication des acteurs du projet. Pour faire face à la situation et permettre au maximum de travailleurs du projet de se sentir impliqué, il y a nécessité d'inculquer les valeurs, les missions et les objectifs du projet à tout travailleur. Cela se réalisera par la conduite d'une immersion, c'est-à-dire des séries de formations et de rencontres au cours desquelles ces éléments qui favorisent l'implication sont administrés aux nouvelles recrues.

Il est également important de responsabiliser davantage les travailleurs en leur assignant des objectifs qui les valorisent et qui les exaltent. A titre illustratif, une distinction des travailleurs qui auront atteint le plus de résultats par an pourrait être instituée. Cela galvanisera encore plus les travailleurs par la création d'une saine émulation entre eux.

Enfin, le projet devrait travailler à maintenir l'employabilité des travailleurs par des formations continues à leur profit. Si les travailleurs bénéficient de ces formations, ils sauront que le projet se préoccupe de leur devenir et en retour, en signe de reconnaissance, ils se donneront à fond dans la réalisation de leurs activités quotidiennes et stratégiques. Ainsi, le sentiment d'appartenance grandira au sein des travailleurs, engendrant par la même occasion le sentiment d'implication. Ce qui sera gage de meilleure réalisation des résultats de

développements du projet, au grand bonheur des populations de la zone d'intervention.

IV.2.3 Mettre en place une Gestion stratégique des Ressources humaines

La gestion des ressources humaines du projet doit être améliorée en vue de prendre en compte l'extrême mobilité du personnel. En effet, le caractère temporaire du travail au sein du projet amène de nombreux travailleurs à chercher de l'emploi dans d'autres organisations. La prise en compte de cet impondérable permettra au gestionnaire du projet d'anticiper sur les départs de travailleurs par la mise en place d'une gestion stratégique des RH qui va consister à agir sur la précarité de l'emploi en instaurant des contrats de travail à durée déterminée de deux ans au moins pour chaque travailleur. Cet acte permettra de sécuriser un tant soit peu les travailleurs et leur permettra d'être plus sereins dans leur travail.

Le second volet de cette gestion stratégique peut consister à anticiper sur les départs à la retraite de certains travailleurs en organisant à temps des tests de recrutement pour suppléer à l'éventuel vide qui sera laissé par les retraités. Ce volet comporte aussi le recrutement de stagiaires pour les départements qui en ont besoin. Ce qui pourrait constituer un bassin de potentiel travailleurs du projet puisque ces derniers auront acquis les valeurs et l'expérience de travail du projet pendant leur stage. Ainsi, en cas de vacances de poste, le projet pourrait recourir aux stagiaires qui se seront le plus illustrés positivement, économisant donc les frais du recrutement tout en ayant la garantie que le travail sera bien fait.

IV.2.4 Améliorer la communication du projet

La communication du projet doit être améliorée pour plus de résultats. A notre passage en juin 2020, le projet ne disposait pas de communicateur attitré (le titulaire du poste venait de cesser service) et le poste de Stratégique Learning Lead était vacant. Un communicateur permettra au niveau interne de partager les valeurs du projet avec les travailleurs, de diffuser les réalisations du projet, toute chose qui galvanise les travailleurs et les incite à plus d'effort. Au niveau externe, la communication améliorée permettra de préserver l'image du projet et de porter les valeurs et les missions du projet auprès des bénéficiaires et des partenaires.

Dans ce volet communication améliorée, le responsable de l'apprentissage stratégique (Stratégic Learning Lead) se chargera de partager les techniques et les technologies du projet qui ont fait leur preuve. A travers ce partage, l'image du projet est préservée et les valeurs qu'il défend se pérenniseront à travers les acteurs qui se seront inspirés des expériences de réussite du projet ViMPlus. Mais le souci lié à la durabilité des résultats du projet demeure.

IV.2.5 Implémenter une gestion durable au sein du projet

Pour des résultats de développement durables, le projet ViMPlus devrait adopter une politique de gestion durable des ressources et des investissements, qui tienne compte du contexte de changement climatique dans lequel évoluent les populations de sa zone d'intervention.

CONCLUSION

Au terme de notre étude, il ressort nettement qu'il existe un lien entre la planification stratégique et les résultats de développement du projet ViMPlus. Notre étude nous a permis d'exploiter des documents divers dans des bibliothèques et en ligne, mais également de recueillir des informations sur le terrain par le biais d'un questionnaire élaboré à cet effet.

L'exploitation des données recueillies nous a permis de faire des analyses sur les résultats et de faire des recommandations allant dans le sens d'améliorer la planification stratégique des activités et des résultats du projet. Notre analyse a été faite en rapport avec les hypothèses que nous avons émises au début de l'étude.

Les objectifs que nous poursuivions dans le cadre de cette étude ont été atteints. L'objectif principal était de cerner le lien entre la planification stratégique et les résultats de développement de ViMPlus. L'analyse des données nous a permis de comprendre le lien entre ces deux éléments et de connaître l'opinion des travailleurs sur la planification stratégique. Ce qui nous a permis de cerner l'interrelation entre planification stratégique et résultats de développement du projet ViMPlus.

La première hypothèse spécifique de notre mémoire était que la bonne réalisation des activités du projet ViMPlus sur le terrain est tributaire de la prise en compte des risques dans sa planification stratégique. Cette hypothèse est confirmée en ce sens que les données de l'enquête de terrain montrent que 24 enquêtés sur les 30 (soit 80% des enquêtés) sont d'avis que la planification stratégique a un impact élevé (16 enquêtés) et même très élevé (8 enquêtés) sur les activités du projet. De plus 27 enquêtés sur 30 (soit 90% des enquêtés) reconnaissent que le projet prend nécessairement en compte les risques qui peuvent survenir dans sa planification. La bonne réalisation des activités est ainsi tributaire d'une planification stratégique qui prend en compte les risques.

L'analyse des données de l'enquête montre également qu'un groupe de 17 enquêtés soit 57% des effectifs enquêtés, affirme que l'impact de la planification stratégique sur les résultats de développement est élevé. Un second groupe de 5 personnes soit 17% des effectifs enquêtés soutient que cet impact est très élevé. Ainsi 22 enquêtés sur 30 (soit 73% des effectifs enquêtés) sont d'avis que la planification stratégique a un impact soit élevé, soit très élevé sur les résultats de développement du projet ViMPlus. Les enquêtés sont donc en grande majorité d'avis que pour la réalisation, dans les délais et les moyens alloués au projet, des résultats de

développement, il faut une planification stratégique exemplaire. Ce qui confirme notre seconde hypothèse spécifique qui sous-tendait que la planification à long terme (stratégique) de qualité du projet ViMPlus lui garantit la réalisation efficace de ses résultats de développement.

Ces deux hypothèses spécifiques découlent de notre hypothèse principale qui affirmait qu'il existe un lien étroit entre la planification stratégique et la réalisation des résultats du projet ViMPlus. En conséquence la confirmation de ces deux hypothèses spécifiques entraîne la confirmation de notre hypothèse principale. Ainsi, la bonne réalisation des activités du projet ViMPlus sur le terrain est tributaire de la prise en compte des risques dans sa planification stratégique et une planification à long terme de qualité du projet ViMPlus lui garantit la réalisation efficace de ses résultats de développement, ce qui montre qu'il existe un lien étroit entre la planification et la réalisation des résultats du Projet ViMPlus.

Notre étude a laissé apparaître qu'il existe une connexion entre la planification stratégique et opérationnelle, la gouvernance des projets, et la réalisation des résultats de développement. La question de l'influence de la gouvernance des organisations sur la mise en œuvre de leur plan stratégique mérite d'être abordée par d'autres étudiants du domaine du management des entreprises et des organisations.

La relation entre la planification et les résultats des organisations est au cœur du management des organisations modernes. Notre étude nous a permis de nous imprégner des interrelations entre ces composantes et d'apporter notre contribution en termes d'analyse organisationnelle dans ce domaine. Elle a révélé que la planification stratégique impacte grandement la réalisation des résultats de développement du projet ViMPlus et que pour améliorer ses résultats les responsables du projet devront améliorer sa planification en la rendant dynamique et en prenant en compte les risques liés à l'environnement du projet. Des recommandations allant dans le sens de l'amélioration de la gouvernance du projet, de l'implication des acteurs du projet et de la réalisation des activités qui prennent en compte les exigences de durabilité ont été faites. Nous gageons que la prise en compte de nos recommandations par le projet améliorera ses résultats sur le terrain au grand bonheur des populations des onze (11) communes de la Région du Centre-Nord, bénéficiaires du projet ViMPlus.

Ouvrages et articles

- MADERS H. P. et als (2005), les fiches outils du Chef de Projet, *Ed. Eyrolles*, 22-26.
- FERNANDEZ A. (2011), le Chef de Projet efficace, *Ed. d'organisations*, 12, 16, 58-98.
- PORTNY S. E. et Sage S. (2011), la Gestion de Projet pour les nuls, *Ed. First*, 44-117.
- DARSA J. D. (2016), la Gestion des risques en entreprise, *Ed. Gereso*, 4,301- 321.
- LEHMANN O. et als (2016), strategor, *Ed. Dunod*, 7, 57, 79, 110, 126-147.
- BUTTRICK R. (2012), Gestion de Projets, *Ed. Pearson*, 49, 56, 68-84.
- TERRE DES HOMMES, Manuel du cycle des projets, *Lausanne*, 1,2,4,9,10-18.
- BOUCHAOUIR F. et als (2011), Gestion de projet : 50 outils pour agir, *France*, 46.
- TOGBA A. B. (2009), Adaptation des Politiques de Pêche au Changement Climatique en Afrique de l'Ouest « APPECCAO, Rapport, *Niamey*, 18.
- BANQUE MONDIALE (2004), Suivi-Evaluation : quelques outils, méthodes et approches, Manuel, *Washington DC*, 6.
- HALL C. (2018), Application Narrative, President and CEO ACDI/VOCA, Proposal, *Washington DC*, 1-7.
- Ministère de l'Agriculture, des Ressources Halieutiques, de l'Assainissement et de la Sécurité Alimentaire "MARHASA" (2015), Dispositif de suivi-évaluation des sous-secteurs approvisionnement en Eau potable, Rapport, *Ouagadougou*, 5, 9, 14.
- Centre d'analyse de politiques Economiques du CIRES (2012), Outils de planification stratégique, Revue, *Abidjan*, 4-11.
- DALONNEAU V. (2011), Méthodologie de Projet, Revue, *France*, 3-6.
- MUCCHIELLI R. (2009), Le travail en équipe, *Ed. ESF Entreprise Moderne*, 10, 46-67.



<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils.strategie-affaire-plannification>, consulté le 14 mars 2020

<https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives>, consulté le 14 mars 2020

<https://www.mesli-consulting.org/la-planification-operationnelle>, consulté le 04 mai 2020

[https://Daralmoukawil.com/sites/default/files/com4_quels_sont_les_outils_de_communicatio
n_pdf](https://Daralmoukawil.com/sites/default/files/com4_quels_sont_les_outils_de_communicatio_n_pdf), Consulté le 04 mai 2020

<https://web-undp.org/evaluation/handbook/french/ch2-3html>, consulté le 03 mars 2020



| | |
|---|------------|
| CITATIONS | II |
| Remerciements | III |
| DEDICACE | III |
| Résumé | IV |
| ABSTRACT | IV |
| liste des abréviations | V |
| Sommaire | 1 |
| LISTE DES TABLEAUX | 2 |
| LISTE DES FIGURES | 3 |
| INTRODUCTION | 4 |
| <i>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET ORGANISATIONNEL DE L'ETUDE</i> | 7 |
| Chapitre I : OBJECTIFS ET HYPOTHESES D'ETUDE | 8 |
| I.1 Problématique | 8 |
| I.2 Objectifs de recherche | 9 |
| I.3 Hypothèses de l'étude | 9 |
| I.4 Cadre Conceptuel | 10 |
| I.4.2 Gestion de projet | 10 |
| I.4.3 La planification stratégique | 10 |
| I.4.4 La Planification opérationnelle | 11 |
| I.4.5 Les indicateurs de performance | 11 |
| Chapitre II : MATERIELS ET METHODES | 12 |
| II.1 Matériels | 12 |
| II.1.1 Outils utilisés pour la collecte et le traitement des données | 12 |
| II.1.2 Outils de gestion des projets étudiés | 12 |
| II.1.2.1 Outils d'analyse stratégique | 12 |
| II.1.2.2 Outils de planification stratégique | 13 |
| II.1.2.3 Outils de planification opérationnelle | 13 |
| II.1.2.4 Outils de Communication | 13 |
| II.1.2.5 Outils de suivi-Evaluation | 14 |
| II.1.2.6 Outils de Gestion des ressources humaines | 14 |
| II.2 Méthodes de recherche | 15 |
| II.2.1 Méthodologie | 15 |
| II.2.2 Revue de littérature | 16 |
| II.2.2.1 Points de convergence | 16 |
| II.2.2.2 Points de divergence | 17 |
| II.2.2.3 Analyse personnelle | 17 |
| <i>SECONDE PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE</i> | 18 |
| Chapitre III : RESULTATS | 19 |
| III.1 Organisation du Projet ViMPlus de ACDI/VOCA | 19 |
| III.1.1 Présentation du projet | 19 |
| III.1.1.1 Création | 19 |
| III.1.1.2 Dispositif de mise en œuvre | 19 |
| III.1.1.3 Zone d'intervention | 19 |
| III.1.1.4 Financement et subventions | 20 |
| III.1.2 Description des activités et des processus de réalisation | 21 |
| III.1.2.1 Les activités du projet | 21 |

| | |
|---|-----------|
| III.1.2.2 Processus de réalisation | 22 |
| III.1.2.2.1 La contractualisation | 22 |
| III.1.2.2.2 La réalisation des travaux et des prestations | 22 |
| III.1.3 Pilotage du projet..... | 23 |
| III.1.3.1 Coordination générale du projet..... | 23 |
| III.1.3.2 Coordination technique du projet..... | 23 |
| III.1.3.3 Coordination des opérations du projet | 24 |
| III.2 Bilan de collecte des données et présentation des résultats | 24 |
| III.2.1 Etat de recouvrement des questionnaires | 24 |
| III.2.2 Présentation des résultats | 25 |
| III.2.2.1 Systèmes et processus | 25 |
| III.2.2.2 Outils de travail..... | 26 |
| III.2.2.3 Implication des acteurs du projet | 26 |
| III.2.2.4 Coordination des activités du projet | 27 |
| III.2.2.5 Contribution de la planification stratégique à la réalisation des activités | 28 |
| III.2.2.6 Contribution de la Planification Stratégique aux résultats de développement | 28 |
| III.2.2.7 Prise en compte des risques dans la planification | 29 |
| III.2.2.8 Durabilité des résultats du projet | 29 |
| Chapitre IV : DISCUSSION ET ANALYSES | 30 |
| IV.1 Analyse et Interprétation des Données | 30 |
| IV.1.1 Processus et Outils de travail | 30 |
| IV.1.2 Implication des acteurs | 30 |
| IV.1.3 Coordination des activités..... | 31 |
| IV.1.4 Planification stratégique et réalisation des activités..... | 31 |
| IV.1.5 Planification stratégique et atteinte des résultats de développement..... | 32 |
| IV.1.6 Risques et Planification stratégique | 32 |
| IV.1.7 Durabilité des résultats de développement..... | 33 |
| IV.2 Recommandations | 33 |
| IV.2.1 Améliorer la coordination..... | 33 |
| IV.2.2 Accroître l'implication des acteurs | 34 |
| IV.2.3 Mettre en place une Gestion stratégique des Ressources humaines | 35 |
| IV.2.4 Améliorer la communication du projet | 35 |
| IV.2.5 Implémenter une gestion durable au sein du projet..... | 36 |
| CONCLUSION | 37 |
| Bibliographie | 39 |
| Webographie | 40 |
| TABLE DES MATIERES | 41 |
| ANNEXES | i |
| Annexe n°1 Questionnaire de l'étude..... | ii |
| Annexe n° 2 : Organigramme ViMPus..... | ii |

ANNEXES

Dans le cadre de la préparation de notre Projet de Fin d'Etude à 2ie, nous vous sollicitons les réponses aux questions suivantes relatives à notre thème : « Impact de la planification stratégique sur les résultats des projets et programmes au Burkina Faso : Cas du Projet ViMPlus de ACDI/VOCA. » Nous vous garantissons la confidentialité dans l'exploitation des informations.

| | | |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|
| Sexe : | Homme <input type="checkbox"/> | Femme <input type="checkbox"/> |
| Responsabilité : | Superviseur <input type="checkbox"/> | Supervisé <input type="checkbox"/> |
| Existe-t-il des systèmes et processus de travail dans votre département ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Avez-vous connaissance d'outils de planification au sein du Projet ViMPlus ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Utilisez-vous des outils de Planification stratégique dans le cadre de votre travail ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Pensez vous que les risques liés à l'environnement du Projet sont pris en compte dans sa planification ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Participez-vous à la planification à long terme des activités du Projet ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Le projet anticipe –t-il sur les changements administratifs et Juridiques de son environnement ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Les changements climatiques sont-ils pris en compte par le Projet ViMPlus ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Les activités de ViMPlus répondent-elles aux aspirations des populations cibles selon vous ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| ViMPlus arrive-t-il à réaliser les activités programmés avec les moyens mis à sa disposition ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Les ressources du projet sont-elles utilisées de façon efficiente selon vous ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| ViMPlus, prend –t-il en compte la gestion durable des ressources naturelles dans ses politiques ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Selon vous, les résultats visés par le projet survivront-ils pendant longtemps après la fin du projet ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| Existe-t-il un plan pluriannuel (2 à 3 ans) d'activités dans votre département/service ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Comment est la coordination des activités du Projet ? | Mauvais <input type="checkbox"/> | Bien <input type="checkbox"/> | Très bien <input type="checkbox"/> | Ne sait pas <input type="checkbox"/> |
| La contribution de la Planification stratégique aux résultats du projet est, selon vous | Faible <input type="checkbox"/> | Elevé <input type="checkbox"/> | Très Elevé <input type="checkbox"/> | Ne sait pas <input type="checkbox"/> |
| La contribution de la Planification stratégique à la réalisation des activités du projet est | Faible <input type="checkbox"/> | Elevé <input type="checkbox"/> | Très Elevé <input type="checkbox"/> | Ne sait pas <input type="checkbox"/> |
| L'impact de la Planification stratégique sur les résultats de développement est | Faible <input type="checkbox"/> | Elevé <input type="checkbox"/> | Très Elevé <input type="checkbox"/> | Ne sait pas <input type="checkbox"/> |
| La contribution de la Planification stratégique à l'atteinte des objectifs du Projet est | Faible <input type="checkbox"/> | Importante <input type="checkbox"/> | Très importante <input type="checkbox"/> | Ne sait pas <input type="checkbox"/> |
| La collaboration entre ViMPlus et ses Partenaires est, selon vous | Mauvaise <input type="checkbox"/> | Bonne <input type="checkbox"/> | Très bonne <input type="checkbox"/> | Ne sait pas <input type="checkbox"/> |
| Selon vous, quel est l'impact de la Planification stratégique sur les résultats de ViMPlus ? | Insignifia <input type="checkbox"/> | significatif <input type="checkbox"/> | Très significatif <input type="checkbox"/> | Ne sait pas <input type="checkbox"/> |
| Selon vous, le niveau d'influence de la planification stratégique sur les activités du Projet est | Insignifi. <input type="checkbox"/> | significatif <input type="checkbox"/> | Très significatif <input type="checkbox"/> | Ne sait pas <input type="checkbox"/> |

