

L'impact du management des ressources humaines sur les résultats des projets de développement : l'exemple du PSB/Pays-Bas de 1994 à 1998 au Burkina Faso

ROUAMBA Lydia*

Résumé

Les projets ont été, jusque dans les années 1990, vus comme des fers de lance du développement. Financés à coups de milliards, à travers le programme d'Aide publique au développement (APD), les projets de développement ont donné des résultats mitigés. De nos jours, l'efficacité de l'APD est remise en cause, notamment en matière de transfert de connaissances et de renforcement des capacités nationales, mais également en termes d'impact sur le développement des pays du Sud. Cet article, basé sur une analyse de l'expérience du Programme Sahel Burkinabè avec financement du Royaume des Pays-Bas de 1994 à 1998, est centré sur une mise en perspective du management des ressources humaines. Il aboutit à la conclusion que les résultats des projets dépendent fondamentalement aussi bien de leur bonne conception que du jeu des acteurs en présence.

Mots-clés : Sahel burkinabè, projets de développement, management, relations interpersonnelles.

Abstract

Projects have been, until the 1990s, seen as the spearheads of the development. Funded with billions of money through the Public Aid in Development (PAD), the development projects have yielded mixed results. Nowadays, the effectiveness of PAD is being questioned, especially in the area of transfer of knowledge and strengthening of national capacities, but also in terms of impact on the development of the countries of the South. This article based on an analysis of the experience of the Program Sahel Burkina Faso/ financed by the Kingdom of the Netherlands from 1994 to 1998, looks at the management of human resources. It concludes with the fact that as much as the results of the projects depend basically on their good design, they also depend as well on the role played by the actors.

Keywords: Sahel burkinabe, development projects, management, interpersonal relations.

* Sociologue, Ph. D, Spécialiste en Genre et développement, INSS/CNRST, Ouagadougou, palingwinde@hotmail.com

Introduction

Le développement est un concept relativement récent apparu après la deuxième guerre mondiale, suite à une prise de conscience des inégalités de vie et de travail entre les métropoles et leurs colonies de l'époque. Cette différence de niveau de vie, a amené bon nombre de spécialistes du développement à considérer le modèle occidental qui est centré sur l'économie comme le modèle rationnel, idéal à suivre par les pays du Sud qui accuseraient un retard.

Pour réduire, voire combler ce retard, les « développementalistes » proposent des recettes parmi lesquelles, l'« Aide publique au développement » à travers le financement de grands programmes et projets internationaux. La mise en œuvre de ces projets, toutefois, a souvent donné des résultats en dessous des objectifs qui leur étaient assignés comme ce fut le cas, au Burkina Faso, du Programme Sahel Burkinabé/financement des Pays-Bas dans sa phase II, de 1994 à 1998.

Plusieurs raisons sont avancées pour justifier les impacts économiques limités de nombre de projets de développement dont la non adhésion, l'insuffisance de formation des bénéficiaires, la mauvaise gestion des ressources, etc. Il s'agit dans cet article, d'analyser les conditions de succès des projets dans le contexte burkinabè. Concrètement, il sera question de mettre en lumière, en se basant sur l'expérience du PSB/Pays-Bas, l'impact que le management des ressources humaines peut avoir sur les résultats et l'orientation d'un projet.

L'analyse s'appuie sur une exploitation documentaire (documents sur le développement, sur le management, rapports de programmation, d'activités et d'évaluation du Programme Sahel Burkinabé/Financement des Pays-Bas de 1994 à 1997) ainsi que sur sept entretiens semi-directifs d'anciens employés et d'une personne ressource. Les entretiens ont concerné les points forts et les points faibles du PSB/Pays-Bas ainsi que la gestion des projets d'une manière générale. L'analyse puise aussi dans mon expérience personnelle : j'ai occupé le poste de cheffe du Bureau Genre et Développement (GED) du PSB/ Pays Bas de septembre 1994 à décembre 1997.

Le développement : de l'ethnocentrisme à la reconnaissance et la valorisation de la diversité culturelle

Au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, le monde occidental et le monde communiste découvrent l'existence d'un troisième monde marqué par le dénuement et une grande misère. Ce troisième monde sera qualifié, au gré de l'inspiration des théoriciens du développement, de « Tiers-monde », de « Pays sous-développés », de « Pays en voie de développement », de « Pays en développement », de « Sud » ou encore de « Périphérie » (SAUVY, 1952 ; COUET et LIGNIÈRES, 1979 ; AMIN, 1989 ; LAVAGNON, 2011 : 1). L'idée sous-jacente est un retard, notamment économique de ce troisième monde. Il fallait donc réfléchir aux moyens de lui faire rejoindre le niveau des pays développés considérés comme modèle de réfé-

rence.

Les premières théories du développement sont donc évolutionnistes. L'économiste et théoricien politique américain Walt Rostow dans son ouvrage de 1963 intitulé *Les étapes de la croissance économique* tente de « dégager les caractéristiques uniformes de la modernisation des sociétés ». Selon lui, les sociétés passent par cinq grandes étapes au cours de leur vie : (1) la société traditionnelle, (2) les conditions préalables au démarrage, (3) le démarrage, (4) le progrès vers la maturité et (5) l'ère de consommation de masse. Les pays en développement et l'Afrique en particulier, seraient donc à un stade inférieur de ces cinq étapes et dans ce cas, « les différences culturelles observées çà et là ne représentent qu'une résistance obscurantiste destinée à s'effacer sous la poussée de la modernité importée d'Occident » (MARCHESIN, 1993 : 100).

Cette vision unidirectionnelle du développement affirmant que toutes les sociétés convergent vers un seul modèle de modernité fut fortement critiquée pour de nombreuses insuffisances. Elle gomme la diversité des sociétés du Sud, fait fi des facteurs historiques et politiques des pays « pauvres » et ne valorise pas les savoirs locaux. Ainsi, contrairement aux théoriciens de la modernisation qui considèrent le « sous-développement » et le « développement » comme deux stades successifs, les théoriciens de la dépendance et leurs partisans (FRANK, 1970 ; DUMONT, 1966 ; AMIN, 1973 et 1989 ; GEORGES, 1988) les analysent comme deux fonctions d'un même système. Ils mettent en lumière le rôle de l'Occident dans l'appauvrissement et l'endettement des pays du Sud, notamment par la dégradation des termes de l'échange. Selon les « dépendantistes », le sous-développement des États du Sud est le résultat de leur dépendance économique et politique vis-à-vis des États du Nord. « Sous-développement » et « développement » entretiennent donc des rapports dialectiques.

Bien que défendant des thèses opposées, « développementistes » et « dépendantistes », ont, comme le souligne Marchesin (1993 : 104) « paradoxalement communiqué en une croyance : celle de la primauté des facteurs exogènes dans le changement politique [et économique] qui affecte l'Afrique [...] depuis l'expansion mondiale de l'impérialisme occidental ». Or, si les dynamiques de « dehors » sont réelles, les « dynamiques du dedans » sont aussi importantes. Les cultures et les structures sociales ne sauraient être réduites à un même modèle universel. Et aujourd'hui, même si la notion de « développement » fait relativement consensus, au Nord comme au Sud, il ne peut plus être compris, comme aux débuts de la coopération internationale, en termes de « rattrapage » des pays riches par les pays pauvres. On peut le comprendre simplement comme un processus d'amélioration du bien-être des collectivités humaines, et les pays empruntent des voies différentes pour y parvenir. C'est dans ce sens que la diversité culturelle est reconnue et valorisée, et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) a même adopté, en 2005, *une convention sur la protection et la promotion de la diversité et des expressions culturelles dont l'un des objectifs est de « protéger et promouvoir la diversité des expressions culturelles »*. La vision ethnocentrique de la notion du développement est fortement dénoncée comme l'a

fait Gilbert RIST ([1996] 2013) à travers son ouvrage intitulé *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale*.

Mais quelle que soit l'importance accordée au relativisme culturel, le financement de projets d'intervention est et reste au cœur des stratégies proposées pour propulser le développement en Afrique et particulièrement au Burkina Faso.

Les projets de développement : un instrument privilégié de l'aide publique au développement

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE, 2012 : 264), l'Aide publique au développement (APD) est constituée des prêts ou des dons qui remplissent les trois conditions suivantes : ils doivent émaner du secteur public ; être assortis de conditions financières libérales (faible taux d'intérêt et différé de remboursement dans le cas des prêts) ; et avoir pour but essentiel de favoriser le développement économique et l'amélioration des conditions de vie des pays en développement. L'OCDE précise, qu'outre les apports de ressources financières, l'aide englobe aussi la coopération technique.

L'APD recouvre plusieurs formes dont le financement de projets. Le « projet » a, en effet, « été considéré, tout au moins jusqu'au milieu des années 1990, comme l'instrument privilégié de l'aide au développement, en tout cas, le moyen le plus efficace pour la livraison de l'aide (investissement en capital) et [le meilleur canal] pour minimiser le risque de détournement des fonds et garantir aux contribuables des résultats concrets » (LAVAGNON, 2011 : 2).

Aujourd'hui cependant, l'efficacité de l'aide en général et des projets de développement internationaux en particulier, en termes de transfert de connaissances et de renforcement des capacités nationales, est remise en cause. Des voix se sont élevées pour demander de repenser la coopération au développement tant sur le plan technique, financier que politique (BARREZ, 1993 ; BERG, 1994) et de réinventer l'APD (BOULODANI et GHINET, 1996).

Le désenchantement à l'égard des projets de développement transparaît aussi chez Basile Guissou (2010) quand il dit que « les fameux Objectifs du millénaire sont une fable incompréhensible par des cadres pressés d'arracher « projets et programmes » financés à coups de milliards, mais programmés pour l'échec, avec en prime des bagarres entre clans, tribus et autres, fragilisant toujours plus le tissu social en déstabilisant les États postcoloniaux ».

Mais quels ont été les résultats du PSB/Pays-Bas dans sa phase II ?

Le PSB/Pays-Bas dans sa deuxième phase : des « failles » institutionnelles

La zone d'implantation du projet et le projet

Le Programme Sahel Burkinabé/financement des Pays-Bas (PSB/Pays-Bas) était une composante d'un programme plus large, dénommé Programme Sahel Burkinabé (PSB), auquel le Royaume des Pays-Bas a apporté sa contribution. La région du sahel burkinabè couvre une superficie de 34 322 km² (13,4 % du territoire national) et comprend les provinces de l'Oudalan, du Séno, du Soum et du Yagha¹ (PSB/Pays-Bas, 1993a : 5). Elle est confrontée de manière cyclique à des stress hydriques² et se trouvait durant les années 94 à 98, dans un état d'enclavement prononcé, en raison de difficultés d'accès physique, (manque d'infrastructures routières), et d'une faible offre des services sociaux de base (eau, électricité, centre de santé, école).

Le PSB/Pays-Bas couvrait les provinces de l'Oudalan et du Soum où la population était estimée, en 1992 (fin de la phase I), respectivement, à 106 194 et 185 812 habitants (INSD, 1990)³. Très cosmopolite, elle était dominée par le groupe Kel Tamashek (Touareg, anciens maîtres et Bella, anciens esclaves) dans l'Oudalan et le groupe Peulh (*Gaobe*, *Djelgobe* anciens maîtres et *Rimaïbe* anciens esclaves) dans le Soum (PSB/PB, 1993a : 12). C'est pour aider cette population cosmopolite à dompter la nature et à promouvoir son développement socio-économique que le PSB-Pays-Bas a été conçu et mis en œuvre.

Le PSB/Pays-Bas a connu une première phase de trois ans (1990-1992), une phase intérimaire d'un an (1993) et une deuxième phase de quatre ans (1994 à 1998), période sur laquelle porte cet article. L'objectif global assigné au projet dans sa deuxième phase, était que « les actions de développement menées par la population responsabilisée contribuent à freiner le processus de dégradation des ressources naturelles ». L'objectif spécifique était que « dans les zones d'intervention du projet, la mise en œuvre de la gestion des terroirs contribue à la conservation et à la restauration des ressources naturelles » (PSB/Pays-Bas, 1993a : 78). Le coût global de cette phase s'élevait à trois milliards sept cent quarante huit millions trois cent soixante six mille deux cent huit francs CFA⁴ (3 748 366 208 F CFA soit, 5 713 972,87 euros), financé à hauteur de 3 522 452 000 F CFA (5 369 591,46 euros) par les Pays-Bas (94 %) et 225 914 208 F CFA (344 381, 41 euros) par le Burkina Faso (6 %).

Une évaluation à mi-parcours du projet a été réalisée en 1996 sur demande du Ministère des Affaires Étrangères du gouvernement des Pays-Bas qui est arrivée à la conclusion que le niveau d'exécution était faible. Il est ressorti surtout de cette évaluation que les résultats obtenus n'étaient pas durables (MAE/MEF, 1996). Ces conclusions, ajoutées à d'autres difficultés, ont conduit à la restructuration du projet en 1997.

¹ Le document cite les provinces de l'Oudalan, du Séno et du Soum, mais la région du Sahel comprend également la province du Yagha.

² La sécheresse de 1973-1974 par exemple a été catastrophique, le cheptel a été fortement décimé.

³ Elle était estimée en 2009 respectivement à 214 061 et 377 314 (INSD, 2013).

⁴ Sur la base de 1 florin = 157 F CFA, ce montant correspondait 23 874 944 florins dont 22 436 000 florins pour les pays Bas et 1 438 944 florins pour le Burkina Faso.

Plusieurs facteurs ont pu expliquer la faiblesse des résultats, au nombre desquels, on peut citer :

Le contexte socio-politique et culturel de la zone d'intervention

Sur le plan traditionnel, les groupes des nobles (*Touareg* et *Peuls Gaobe* et *Djelgoabe*) n'exécutent pas certaines tâches physiques ; ils n'étaient donc pas prompts à s'investir dans les activités du projet dont la plupart demandait des efforts physiques intenses. En outre, il s'agit de groupes nomades et semi-nomades qui étaient difficiles à toucher.

Par ailleurs, la population de la zone du sahel dans son ensemble, en raison des épisodes récurrents de sécheresse, était habituée à recevoir de l'aide humanitaire de la part d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) sans aucune contrepartie. Ce faisant, un climat général d'assistanat s'est installé, ce qui a joué négativement sur la participation de certains groupes, même ceux des anciens esclaves (*Bella* et *Rimaibe*), aux activités développées dans la zone.

La non appropriation du paquet technique par les populations

En raison des conditions défavorables du sahel, les travaux d'aménagement du terroir nécessitaient l'usage d'une logistique importante, notamment des engins lourds (Caterpillar et camions). Certains ouvrages ont été réalisés en régie⁵ et d'autres par des entreprises (prestataires de service) basées à Dori et à Ouagadougou.

De ce fait, le paquet technique n'était pas maîtrisable et reproductible par les populations qui manquaient visiblement de moyens pour prendre des initiatives. S'agissant des techniques d'aménagement des terroirs qui étaient reproductibles, telles que la construction des diguettes, des résultats satisfaisants ne pouvaient être perçus qu'à long terme. Or, l'évaluation est intervenue deux ans seulement après la mise en œuvre de la deuxième phase.

Des évènements imprévisibles

Le projet a subi des perturbations du fait du décès du premier Conseiller Technique Principal, chef de projet.

La conjugaison de ces différents facteurs explique la faiblesse des résultats du projet. Toutefois, il est intéressant d'examiner les relations interpersonnelles durant la deuxième phase du projet. En effet, comme l'expriment bien Brinkerhoffet et Tuthill (1991 : 3), l'analyse des écarts entre les plans et les réalisations des projets est souvent centrée sur des aspects techniques alors que « la réussite des projets dépend souvent des actions d'entités divergentes et de divers individus ».

Des « failles » institutionnelles

⁵ Ouvrages réalisés par l'équipe du projet avec l'aide de manœuvres.

Les failles sont ici vues comme des points de faiblesse voire des erreurs de montage institutionnel. Sans prétendre à l'exhaustivité, trois principales « failles », peuvent être retenues pour l'analyse.

La première « faille » résidait au niveau des responsabilités respectives du pays bénéficiaire (Burkina Faso) et du partenaire technique et financier (Royaume des Pays-Bas) dans l'exécution du projet. Le Royaume des Pays-Bas représenté par l'Ambassade Royale des Pays-Bas au Burkina Faso et le Burkina Faso, représenté par le Ministère des Finances et du Plan (MFP), devenu par la suite Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) étaient les maîtres d'œuvre du projet. Un maître d'ouvrage délégué, sous la forme d'unité de coordination de projet était en charge de l'exécution sur le terrain. L'accord de financement signé entre les deux parties faisait du bailleur de fonds, le responsable du projet. Ainsi, le représentant du Royaume des Pays-Bas, appelé Conseiller Technique Principal (CTP), était le Chef de projet. Toutefois, un dispositif de cogestion avait été mis en place pour permettre au pays bénéficiaire d'assurer également l'administration du projet. A cet effet, le Directeur Régional du Plan, puis après Directeur Régional de l'Économie et du Plan (DREP) a été désigné comme Directeur national du projet. Dans les faits, le CTP administrait les finances tandis que les tâches administratives et de gestion des ressources humaines nationales étaient dévolues au Directeur national. Les activités de planification annuelles et de supervision étaient partagées.

Le DREP était basé dans la ville de Dori, chef lieu de la région du Sahel, située à cinquante six kilomètres de Gorom-Gorom, siège du PSB/Pays Bas. L'état des routes était tel qu'il fallait parfois trois heures pour rejoindre Gorom-Gorom. Après quelques années de fonctionnement et pour des besoins de coordination de l'ensemble du Programme Sahel Burkinabè ainsi que des autres projets et initiatives qui s'exécutent dans la région, on a créé des Antennes provinciales à Djibo, Gorom-Gorom et Dori. Pour des raisons pratiques, les Chefs d'Antenne⁶, qui relèvent hiérarchiquement du DREP, ont été impliqués chacun dans sa juridiction de compétence dans la gestion du PSB. Le Chef d'Antenne de l'Oudalan, A.K., avait un bureau dans l'enceinte du projet. Cet aménagement toutefois, n'avait pas de base institutionnelle car il s'agissait d'une entente entre le DREP et le CTP, faisant du DREP le représentant du Directeur national du projet à qui il rendait compte. Le fonctionnement du projet, selon cette configuration, s'est relativement bien passé dans un premier temps : le CTP d'alors, monsieur P. V. d. L (Mr P.) et le DREP, monsieur Y. O. ont agi en parfaite symbiose et synergie, l'implication du DREP ayant été positivement appréciée, notamment, en ce qu'il contribuait à diligenter les actions programmées.

Cependant, par la suite, il y a eu des limites car ce dispositif, où seul le CTP a un

⁶ Dans la pratique, on appelait ce chef de service, Directeur Provincial de l'Économie et de la Planification (DPEP), mais comme l'a relevé monsieur B. D., ancien Directeur Général de l'Économie et de la Planification (DGEP), il s'agissait d'un abus de langage car l'organigramme du Ministère des Finances et du Plan devenu par la suite, Ministère de l'Économie et des Finances, ne contenait pas de directeurs provinciaux.

pouvoir légitime de décision (c'est le chef de projet) mais, qui pour des raisons pratiques, consulte toujours la partie burkinabè avant d'agir, fonctionne avec des personnes aux tempéraments posés, mais pas avec des personnes ayant de fortes personnalités. Ce dispositif augmentait grandement l'importance de la qualité du tandem dirigeant ; il vouait à un échec cuisant les situations où il y avait incompatibilité de personnalités. En effet, les difficultés ne tarderont pas à se présenter suite au décès accidentel de Mr P L. en mai 1995 (à trois - quatre mois de la fin de son contrat et de son départ définitif du Burkina Faso). Son remplacement cinq mois plus tard par un nouveau CTP, du nom de F. K. (Mr K), mettra en relief, la faiblesse d'un tel dispositif comme on le verra dans le point 4.

La deuxième « faille » tient à la structure même du projet, sur le plan de la répartition du personnel. Le projet comptait plus de cadres que de personnel d'exécution et d'animation. Un nombre important des cadres était basé au niveau du siège à Gorom-Gorom et il y avait peu de personnes pour l'animation et l'exécution des activités sur le terrain. Par exemple, à la date de l'évaluation à mi-parcours (17 septembre au 15 octobre 1996), le projet disposait de 28 cadres dont six expatriés. L'encadrement à la base (coordonnateurs, animateurs, formateurs) représentait 12 personnes, soit moins de la moitié des effectifs du projet.⁷ Les coordonnateurs de base, au nombre de quatre et ayant un niveau d'études universitaires⁸ étaient basés sur le terrain dans le but de renforcer le réseau des animateurs et animatrices, et de coordonner les activités du projet sur le terrain. Si l'idée était bonne en soi, la relation hiérarchique qui a été établie au sein du projet a créé des problèmes de leadership à des degrés divers, selon la personnalité de chaque coordonnateur de base.

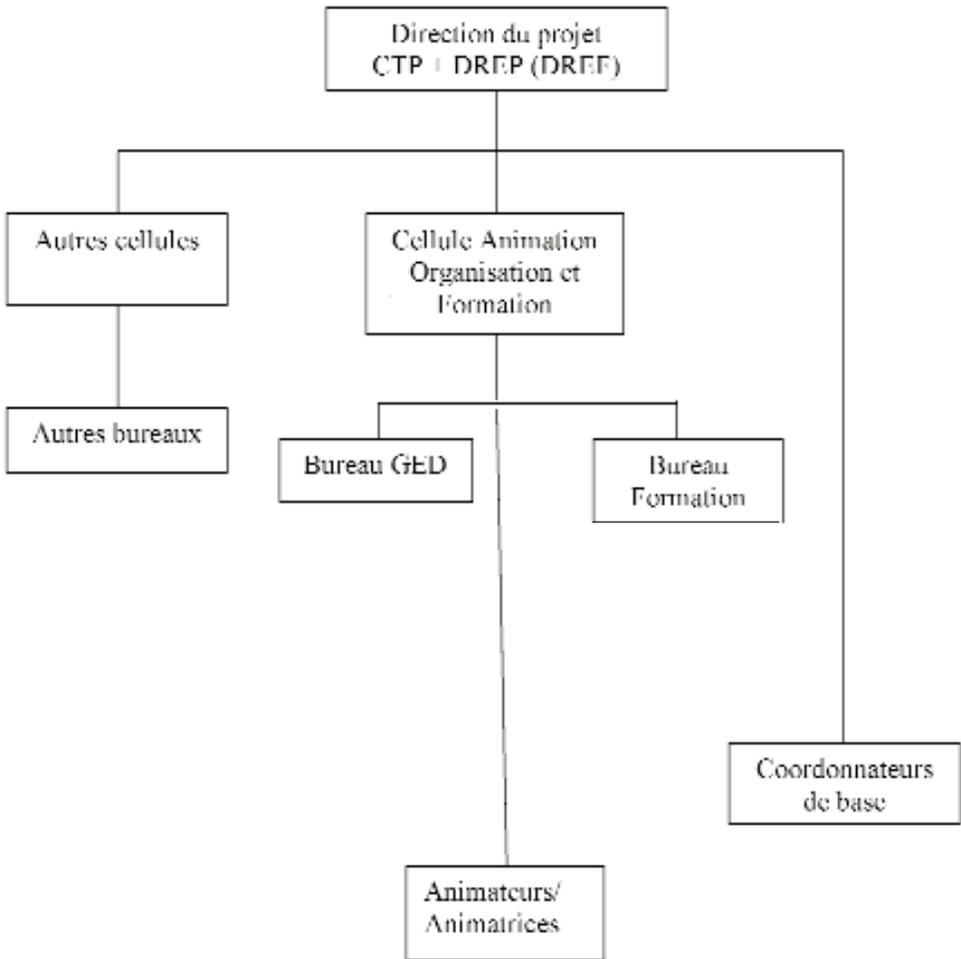
La troisième « faille » avait, en effet, trait à la relation hiérarchique. Comme le montre l'organigramme à la page suivante, les coordonnateurs de base et les animateurs et animatrices qui étaient basés sur le terrain avaient, respectivement, pour supérieurs hiérarchiques, la direction (CTP et DREP) et le chef de la cellule Animation Organisation Formation (AOF). Autrement dit, les coordonnateurs de base étaient placés au même niveau que les chefs de cellule, donc au dessus des chefs de bureaux qui étaient sous l'autorité des chefs de cellules. Il n'y avait pas de mécanisme institué de contrôle de leur travail sur le terrain.

De fait, les chefs de cellules et chefs de bureaux avaient la responsabilité de l'atteinte d'au moins un résultat du projet, mais ne pouvaient pas donner des instructions aux coordonnateurs sur la manière de conduire les activités. C'était surtout les animateurs et animatrices qui étaient outillées, qui recevaient les instructions pour l'exécution des activités. Par ailleurs, le rôle de coordination des activités du réseau

⁷ Voir le rapport d'évaluation, p. 10.

⁸ Au moins BAC + 2 ans dans le système français.

La relation hiérarchique au sein du projet



Légende :

CTP : Conseiller Technique principal

DREP : Directeur Régional des Finances et du Plan

DREF : Directeur Régional de l'Économie et des Finances

GED : Genre et Développement

— : Relation hiérarchique

d'animateurs et d'animatrices était, en réalité, assuré par le chef de la cellule AOF. De toute évidence, le maillon des coordonnateurs de base était de trop et la mission d'évaluation à mi-parcours, tout comme la mission de reformulation, l'a supprimé dans les nouveaux organigrammes qu'elle a proposés.

Ce montage institutionnel a créé des sentiments de frustrations qui ont exacerbé les conflits observés au sein du projet. Ce qui corrobore l'idée que « les dispositifs

organisationnels créent, pour une bonne part, le périmètre des antagonismes ou des convergences entre membres » (ALEXANDRE-BAILLY *et al.*, 2009 : 208).

Mais si les failles institutionnelles étaient réelles, leur impact négatif a été exacerbé à travers le management de Mr K.

Le management du personnel : quand les comportements individuels minent les objectifs du projet

Le management, tout un apprentissage

Le management des ressources humaines fait l'objet d'une abondante littérature. Depuis la révolution industrielle au 19^e siècle, nombre de penseurs-e-s ont réfléchi à comment obtenir l'efficacité dans une entreprise et par la suite, dans toute organisation. Ainsi, les théoriciens classiques, notamment Frederick Winslow Taylor (1856-1915) avec l'organisation scientifique du travail ; Henri Fayol (1841-1925) avec l'organisation administrative du travail et Max Weber (1864-1920) avec la bureaucratie ont travaillé sur la structuration formelle des niveaux et des places dans l'entreprise. L'école classique avait surtout pour objectif d'améliorer la productivité et l'efficacité des entreprises et on lui reproche d'avoir pensé pour des environnements fermés, stables alors que les organisations d'une manière générale et les projets de développement en particulier sont influencés par des facteurs externes et des dimensions humaines (LEFÈVRE, 2002 : 31). Les théoriciens sur la gestion ou le management des organisations ont donc intégré progressivement les facteurs humains. Ainsi Abraham Maslow (1908-1970), Douglas McGregor (1906-1964) et Frederick Herzberg (1923-2000) développèrent une conception de l'organisation tenant compte des besoins, des motivations, « des aspirations des salariés à l'autonomie, à la responsabilité et à la reconnaissance » (DORTIER, 2004 : 521). Déjà en 1949, Mary Parker Follett dans son ouvrage titré *Freedom and coordination* recommandait aux dirigeants d'entreprises d'exercer un « pouvoir avec » plutôt qu'un « pouvoir sur » leurs collaborateurs.

Aujourd'hui, les chercheurs sont unanimes sur le fait que l'organisation est un lieu de tensions et de conflits. Crozier et Friedberg (1977) la considèrent comme une arène stratégique où les acteurs s'affrontent et négocient en fonction de leurs propres buts. Ces deux auteurs montrent que la personne salariée est une *main*, un *cœur* mais surtout une *tête*, c'est-à-dire une liberté (ibidem : 44-45 ; FRIEDBERG, 1988 : 26). Ainsi, même avec des procédures et des systèmes hiérarchiques rigides, elle repère des marges floues, des marges de liberté qu'elle utilise pour atteindre ses propres objectifs, différents de ceux de l'organisation. Une décision dans un groupe humain devrait donc être le produit de négociations et de compromis.

En résumé, le management est une méthode rationnelle de gestion et comporte deux aspects, l'art de diriger des hommes et la manière de gérer les ressources de toute nature afin de réaliser des objectifs fixés de la manière la plus efficace possible. Une personne commise au management devrait donc avoir des compétences pour

les deux volets. Or, comme le fait remarquer Berg (1994 : 33), « les conseillers expatriés sont presque toujours recrutés davantage pour leurs compétences techniques que pour leurs qualités humaines telles que l'ouverture d'esprit, la sensibilité culturelle et les facultés d'adaptation ». Quelle a été la situation au PSB/Pays-Bas de 1994 à 1998.

Deux hommes, deux styles de direction du personnel différents

Mr P. et Mr K. avaient des formes de ménagements, des styles de direction des personnels opposés. Mr P. L avait un style de direction démocratique où il écoutait les membres de l'équipe, suscitait et recherchait leur adhésion. Malgré le dispositif institutionnel qui faisait de lui le chef du projet, il a su faire de la place à la partie nationale et cogérait ainsi le projet avec le DREP. En fait, Mr P. avait déjà une expérience de travail dans un projet de développement au Burkina Faso. Avant d'être nommé CTP du PSB/Pays-Bas, il avait travaillé comme assistant technique dans un autre projet qui était basé dans le centre nord du pays (Kaya). Tous les anciens membres du projet interviewés ont relevé le fait qu'il était parvenu à bien s'intégrer dans le milieu sahélien burkinabè : il aimait faire le terrain pour échanger avec les groupes cibles du PSB/Pays et a travaillé à instaurer un climat agréable de travail. Avec lui, les nationaux étaient les chefs de cellule et de bureaux et les Néerlandais leur venaient en appui. Il avait l'éclairage à domicile comme tous les cadres du projet, par le système solaire. Il avait en projet de créer un musée de la région du Sahel et parcourait toute la région sahélienne pour rassembler des objets culturels. Il avait la sympathie du personnel et de la population et sa mort causa un grand choc. Quelques personnes ont même eu l'idée de mettre en place une fondation portant son nom, la fondation P.V. d. L. pour le développement. Des projets de statuts et de règlement intérieur de la fondation ont même été élaborés en octobre 1995. Ce projet de fondation n'a cependant pas connu de suite en raison d'un manque de ressources financières. Toutefois, un monument a été érigé en une intersection de rues (non loin de la mairie de Gorom-Gorom) pour lui rendre hommage.

A. K. revient sur le management de monsieur Pim en ces termes :

« Monsieur P. avait bien de qualités aussi bien professionnelles qu'humaines. Il a su rapidement s'adapter au contexte difficile du milieu dans lequel il évoluait et avait une haute idée de la responsabilité qui lui avait été confiée. Donc naturellement, il n'y avait pas de conflits. Tout se faisait de manière consensuelle et collégiale ; le personnel du projet était motivé » (Ouagadougou, le 22 avril 2014).

Si le tableau est globalement positif sur le plan professionnel et de ses rapports personnels avec ses collègues et la population, quelques personnes reprochaient toutefois, à Mr P., à quelques jours de sa fin de contrat et de son départ définitif du Burkina Faso, un manque de rigueur dans la gestion du projet, un style un peu « laisser-faire ». C'est ce qui ressort des propos d'un ancien agent tenus quelques jours après sa mort. Il a eu à dire : « C'est dommage que P. soit mort, mais il n'était plus efficace, il y avait trop de laissez-faire ! ». Dans la même veine, B. L. rappelle :

« Pim lui-même disait au cours des réunions qu'il a demandé à partir parce qu'il sent qu'il n'est plus efficace. Après plusieurs années passées en Afrique dont cinq ans au sahel, il n'était plus efficace. P. était un technicien, il était au moins 4 jours par semaine sur le terrain. Quand K., le gestionnaire était là pour l'aider, tout allait bien. Mais depuis que le contrat de K. a pris fin, il avait de la peine avec la gestion administrative et financière » (Ouagadougou, le 13 juin 2014).

En résumé, Mr. P. L avait des atouts relationnels. Sa légitimité à diriger le projet n'a jamais été contestée et son autorité n'a pas été entamée. Max Weber (1959 : 114-116 et 1971 : 220), par exemple, note que pour que l'autorité d'une personne soit acceptée par les autres il faut qu'elle soit légitimée, c'est-à-dire acceptée tacitement par ces dernières. Et cette légitimité peut être *traditionnelle*, fondée sur le respect des coutumes, *charismatique*, résultant de la personnalité exceptionnelle d'un individu ou encore, *légitime reposant sur les dispositions juridiques*. Tous les faits présentés plus haut montrent que Mr P. jouissait d'une autorité de part le dispositif légal, mais également en raison de sa personnalité, ce qui ne sera pas le cas pour son remplaçant, Mr. K.

Mr K., lui, était installé à Dakar au Sénégal. Pendant son mandat, il s'est évertué à assumer une gestion unilatérale du projet. Il s'était convaincu d'être le seul responsable du projet et donc le seul habilité à prendre des décisions. Il avait un style de direction *autoritaire*. Il n'effectuait pas de sorties sur le terrain pour voir le travail qui s'y exécutait. Les sorties qu'il effectuait étaient des sorties d'agrément dans la zone de Déou et de Gandefabou, villages situés à plus de 100 kilomètres de Gorom-Gorom. Il n'avait pas, en conséquence, contrairement à Mr P., d'interaction avec les coordonnateurs de base sur le terrain. C'est ainsi qu'il a pris la décision que ces derniers fassent, à l'image des animateurs et des animatrices, dorénavant rapport au chef de la cellule AOF. Cette nouvelle disposition a généré des frustrations au niveau des concernés dont certains estimaient qu'ils ne sauraient relever d'une personne qui a le même niveau d'études et moins expérimentée qu'eux. C'est ainsi qu'un coordonnateur de base a agressé physiquement le chef⁹ de la cellule AOF lors d'une séance de travail à huis clos.

De façon globale, Mr K. a introduit des clivages entre le personnel national et les Néerlandais. Il a, par exemple, initié un projet d'électrification des domiciles des Néerlandais. Il a commandé un grand groupe électrogène qu'il a installé chez lui. Et à partir de cette source d'énergie, des installations ont été effectuées pour fournir l'électricité aux Néerlandais à travers la ville. Résultat : le personnel expatrié avait la climatisation en permanence à domicile sur financement du projet. Devant la critique d'une telle mesure discriminatoire, Mr K. fit installer des climatiseurs dans tous les bureaux du service et réfectionner les toilettes. Le cadre de travail était devenu agréable, confortable.

Les clivages introduits par Mr K. ne se limitaient pas uniquement aux avantages

⁹ Il s'agit du deuxième chef de la cellule AOF, F. W. Mr. P. avait octroyé une bourse d'études en France au premier chef de la cellule AOF, H. S. qui était un agent du projet depuis la phase pilote. Cette décision avait déclenché de la colère chez certains agents qui ont distribué des tracts au sein du projet et de la population.

matériels. Il avait manifestement la volonté de responsabiliser ses compatriotes comme chefs de cellules et de bureaux à la place des nationaux. Autrement dit, il se comportait comme si les premiers étaient les responsables des différentes unités et les seconds, les assistants. Il décidait seul de l'affectation des ressources. C'est ainsi que des terrains de tennis et de volley ont été construits dans l'enceinte du projet qui était censé s'occuper de la gestion des terroirs.

A. K. explique :

« La conception que F. K. avait du mandat qui lui a été confié n'était pas la bonne. Il estimait, qu'en tant que représentant du bailleur de fonds, il lui revenait d'imprimer la marche à suivre dans le projet. C'était oublier qu'il s'agissait avant tout d'un projet burkinabè, conçu par le Burkina Faso qui bénéficie pour sa mise en œuvre d'un appui financier des Pays-Bas. Il avait, en outre, une attitude condescendante pour ses vis-à-vis et le personnel du projet. Ce qui n'est pas judicieux quand on a en face des cadres dont certains étaient plus diplômés que lui » (Ouagadougou, le 22 avril 2014).

Ce comportement de Mr K. a engendré un climat malsain de travail. Les résultats de la mission d'évaluation à mi-parcours qui s'est déroulée du 17 septembre au 15 octobre 1996 sont, d'ailleurs, sans équivoque. Elle est arrivée à la conclusion que le management du projet n'était pas assez rigoureux et que c'est ce constat qui constituait la première clé des faiblesses des résultats du projet (MAE/ MEF, 1996 : 38). Elle précise aussi que *« la fonction de coordination est mal assurée au sein du Projet, en particulier avec la zone et au sein même de la Direction »* (MAE/ MEF, 1996 : 37)

B. L. résume l'art de direction du personnel de Mr K.:

« Vraiment, je ne sais pas ce que F. K. était venu pour redresser, qu'est-ce qu'il y avait à redresser ? Mais, vraiment ça n'allait pas. Quand la mission conjointe du ministère et de l'ambassade est venue, ils m'ont rencontré, ils m'ont demandé qu'il semble qu'il est raciste. J'ai répondu par l'affirmative. Ils m'ont dit de donner une preuve. J'ai donné l'exemple d'un jour, et c'était devant moi, j'ai été témoin, ce n'est pas quelqu'un qui m'a raconté, où il a demandé à un responsable d'un service technique, partenaire du projet de céder sa place [dans un véhicule du projet] à un stagiaire néerlandais. Cela avait choqué tout le monde ! » (Ouagadougou, 30 avril 2014).

Mr K. avait ainsi des difficultés avec son homologue, le Directeur national, ainsi qu'une partie du personnel national. Les réunions de travail étaient difficiles. Un cadre national l'a même agressé dans son bureau. Cet incident a provoqué un tournant décisif dans la gestion du projet. En effet, suite à ce fait, l'Ambassade Royale des Pays Bas et le Ministère de l'Économie et des Finances à travers la Direction Générale de l'Économie et de la Planification (DGEP) ont organisé une mission conjointe en décembre 1996 pour tenter de désamorcer la crise et concilier les différentes positions.

J'ai en mémoire que lors de cette rencontre, le représentant de l'Ambassade royale

des Pays Bas, monsieur J. K. s'était, après avoir écouté les différentes parties, exclamé : « C'est le bureau GED qui va nous sauver ! », pour exprimer le fait que malgré la situation de crise, il subsistait une cohésion au sein de l'équipe du bureau GED. Contrairement à Mr K., mon homologue n'avait pas le complexe de supériorité du Blanc. Et sur ce point, une anecdote personnelle. Quelques jours après la mission conjointe de crise Ambassade/DGEP, j'eus un échange avec Mr K où il me dit : « comme toi, tu as eu la chance de travailler avec H., tu apprends beaucoup ! »¹⁰ Cette remarque était juste parce que mon homologue et moi, avions construit une relation amicale. Mais là où il y avait problème, c'est que Mr K. envisageait les avantages dans cette relation en sens unique. Pour lui, c'était moi qui avais de la chance. Il ne voyait pas que j'ai pu apporter quelque chose à H., et qu'elle aussi a beaucoup appris avec moi. Il était dans une logique où c'est toujours l'Occident qui apporte, qui possède l'expertise et l'Afrique qui profite.

Quoi qu'il en soit, la mission a pu se rendre compte de la manière chaotique dont le PSB/Pays était géré. Il n'existait plus aucune cohésion au sein de l'équipe du projet. A l'issue de la mission et face à la gravité de la situation, les deux autorités (néerlandaise et burkinabè) ont décidé de relever le DREP de sa fonction de Directeur national du projet et de mettre fin au mandat du CTP. Ces décisions allaient en droite ligne des recommandations formulées par la mission d'évaluation à mi-parcours qui a, entre autres, recommandé la nomination d'un Coordonateur national, chef de projet, résident à Gorom-Gorom, affecté à plein temps sur le projet et assisté dans ses tâches par un Conseiller Technique Principal néerlandais.

Il convient de noter que malgré les reproches qu'on pouvait faire au CTP K. par rapport à sa gestion, il n'a pas été tenu pour seul responsable de la mauvaise qualité des relations qui prévalaient au sein du projet. La partie néerlandaise et une partie des cadres reprochaient au DREP, un manque d'autorité, voire un manque de personnalité.

Monsieur B. D. qui fut Directeur Général de l'Économie et de la Planification de 1995 à 2002 et qui a conduit la mission conjointe de crise en 1996 témoigne : « Lors de la mission de crise que je dirigeais, les agents ont incriminé le manque d'autorité de Y. O. Il ne faisait pas le poids devant le CTP » (Ouagadougou, le 10 juin 2014). Dans le même sens, un autre agent dit : « Avec un CTP qui était caractériel et un Directeur national qui voulait éviter les tensions, il y avait trop de dérapages ». Par ailleurs, certains cadres étaient peu motivés et on sentait que le rythme de travail commençait à s'essouffler.

En résumé, l'expérience du PSB/Pays montre toute l'importance de la relation entre direction et subordonnés, c'est-à-dire l'importance du style de direction. Les résultats obtenus respectivement par Mr P et Mr K. sur le plan de la gestion du personnel confirment la thèse de Kurt Lewin (1890-1947) qui postule qu'un style de direc-

¹⁰ H. était experte associée. Moi, j'étais titulaire d'une maîtrise en sociologie et j'avais dirigé auparavant une cellule « Promotion Féminine » dans un projet de coopération entre le Burkina Faso et la République Fédérale d'Allemagne.

tion *démocratique* crée une meilleure dynamique de groupe, un meilleur climat affectif de travail qu'un style de direction *autoritaire*. En effet, « Une organisation ne fonctionne que si ses membres acceptent de coopérer avec la direction et entre eux » (ALEXANDRE-BAILLY *et al.*, 2009 : 183). Or, sous le mandat de F.K., le PSB/Pays-Bas était en panne : son autorité formelle était mise à mal, les tensions entre les membres du projet étaient ouvertes, plusieurs cadres nationaux cherchaient à monnayer leurs compétences ailleurs qu'à travailler sur l'atteinte des objectifs du PSB/Pays-Bas. Légalement, le rapport de force était en faveur du responsable (chef de projet), mais dans la pratique, les employées ont exercé leur marge de liberté qui s'est avérée un réel contre-pouvoir, confirmant le fait que le pouvoir est plus une relation qu'un attribut des acteurs (CROZIER et FRIEDBERG 1977 : 69 et 65). Pouvoir agir sur d'autres individus, faire en sorte qu'ils/qu'elles respectent nos décisions, implique d'établir une relation (négociée) avec ces personnes où elles acceptent notre autorité.

L'expérience du PSB/Pays Bas montre aussi que les styles de direction, même s'il y a un qui prédomine, ne sont pas exclusifs les uns des autres. En effet, si tous les anciens employés interviewés ont reconnu que Mr P. avait un style de direction démocratique, deux ont relevé qu'à un moment de son mandat, il y avait un « laisser faire ». De même, trois personnes interviewées ont noté, qu'avec un style de direction autocratique, Mr K. avait, à un moment donné, du mal à exercer son autorité formelle. Il avait donc commencé à rechercher le soutien de cadres nationaux, mais la crise était déjà consommée. Ainsi, un chef d'un projet de développement, doit, pour être en phase avec les besoins et les attentes des autres acteurs dont les bénéficiaires du projet, avoir une bonne écoute et faire du terrain dans une juste mesure : il ne doit pas y être absent à l'exemple de Mr K., mais il doit le faire tout en gardant le contrôle de la gestion du projet. De telles pratiques de management éviteraient de reformuler et restructurer fondamentalement les projets à mi-parcours.

La reformulation/restructuration du PSB/Pays, le management mis grandement en cause

C'est sous le mandat d'une nouvelle direction du projet que la mission de reformulation a été réalisée du 06 janvier au 03 mars 1997. Y. O. a été remplacé par un Directeur national par intérim, en la personne de T. E. D. qui était membre de la mission de crise¹¹. Mr K., a lui aussi, été remplacé, par un Conseiller Technique Principal par intérim, D. V. M.

La mission de reformulation, avait, entre autres, pour tâches de :

- Réécrire un organigramme fonctionnel pour le projet en vue de réduire les coûts récurrents ;

¹¹ Y. O. et T. E. D. sont décédés respectivement en 2006 et en 2012.

¹² Pour plus de détails, j'invite la personne lectrice à lire les termes de référence de la mission de reformulation en annexe 1 du rapport de reformation.

- Revoir le système de cogestion et proposer les conditions à mettre en œuvre pour un transfert de modalité [pour rendre le Burkina Faso responsable de la gestion administrative et financière du projet] ;
- Proposer des solutions en vue d'assainir le climat de travail au sein de l'équipe du projet¹².

Concrètement, la restructuration a dissocié le poste de Directeur Régional de l'Économie et des Finances de celui du Directeur national du Projet et a responsabilisé le Burkina Faso pour la gestion du projet. Cette dernière disposition respectait le droit de souveraineté du peuple burkinabé.

Outre ces changements intervenus au niveau de la coordination du projet, il y a eu aussi un grand mouvement du personnel national (départs volontaires, licenciements, redéploiement de cadres, nouveaux recrutements). Le réseau d'animateurs et d'animatrices a été renforcé. Concernant les personnels expatriés, leurs contrats n'ont pas été renouvelés quand ils sont arrivés à terme. La mission de reformulation a, en effet, recommandé de limiter le personnel expatrié au seul Conseiller Technique Principal pour prendre en compte la disponibilité de ressources humaines nationales pour conduire les différents projets de développement. Cette recommandation était une invitation à un changement dans les pratiques de l'aide et elle a même été consacrée par la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide adoptée en 2005 où bailleurs de fonds et pays bénéficiaires ont convenu de nouer un véritable partenariat consistant à confier aux pays en développement la responsabilité de leurs processus de développement. Malgré la recommandation de maintenir le poste de Conseiller Technique principal, D.V. M., contrairement à T. E. D. n'a pas été confirmé à son poste. Il a été remplacé par B. V.

Au regard des insuffisances constatées chez nombre d'assistantes techniques, les cadres africains en général et burkinabé en particulier, revendiquent un droit de regard sur le recrutement du personnel expatrié.

Les pays bénéficiaires ont leur mot à dire sur le choix du personnel expatrié

Le penseur burkinabè Joseph Ki-Zerbo (1992) recommandait fortement aux Africains de développer leur esprit de créativité, leur imagination pour un « développement clés en tête ». Pour lui, le développement de l'Afrique est avant tout l'affaire des Africains ; ils doivent d'abord compter sur eux-mêmes et penser par eux-mêmes, car « on ne développe pas, on se développe »¹³. Cette conviction fondamentale de Ki-Zerbo trouve écho chez les sept personnes que j'ai interviewées. Elles ont toutes souligné le fait que le Burkina Faso a, aujourd'hui, les capacités, les ressources humaines pour conduire ses grands projets et que de ce fait, on ne devrait plus responsabiliser le personnel expatrié pour la gestion de ces projets.

¹³ Intitulé d'un article de Joseph Ki-Zerbo dans la revue CERES (FAO) en 1968 qu'il a repris dans l'article « le développement clés en tête », 1992, p. 5.

Pour les personnes qu'on envoie comme assistantes techniques, les pays africains devraient vérifier leurs profils avant de les accepter. Ils ont la capacité de retrouver les trajectoires académiques et professionnelles du personnel expatrié proposé par internet ou en s'appuyant sur la diaspora africaine qui a souvent fréquenté les mêmes écoles et universités que les soi-disant experts étrangers.

A. K. fait observer :

« Les assistants techniques ont été envoyés dans le projet parce qu'on estime qu'ils ont une certaine expertise à partager avec les nationaux. Mais il s'est trouvé que parmi eux, certains avaient des insuffisances. Nous avons été, par exemple, surpris d'apprendre que monsieur F. K. était un horticulteur. Qu'est-il donc venu faire en plein désert burkinabè ? On ne cultive pas de fleurs dans le désert. [...] Il est important que les partenaires techniques et financiers aient plus de considération à l'égard des pays africains. Il faut néanmoins remercier le Royaume des Pays-Bas pour son appui inestimable et multiforme au Burkina Faso dans le cadre de projets de développement dans plusieurs régions, contribuant un tant soit peu à faire reculer la pauvreté. Mais en même temps, s'il y a une leçon à tirer, c'est que s'agissant des assistants techniques qui sont envoyés dans nos pays, il y a lieu d'être plus vigilant, notamment en ce qui concerne leurs profils » (Ouagadougou, le 22 avril 2014).

Dans le même sens, B.D. relève que dans le cadre du Programme Sahel Burkinabè, les bailleurs de fonds dont les Pays-Bas ont désigné leurs conseillers. Mais, pour mieux accompagner le processus de décentralisation, le gouvernement burkinabè en accord avec le gouvernement néerlandais a décidé de reformuler le PSB/Pays-Bas et trois autres projets (les PDI¹⁴ Manga, Kaya, Koudougou) en programmes de développement local (PDL). Dans cette nouvelle perspective et compte tenu de la disponibilité des compétences nationales, le gouvernement néerlandais a fait/accepté l'option, d'une part, de réduire la présence de ses assistants techniques et d'autre part, de procéder désormais au recrutement des Conseillers Techniques Principaux de manière conjointe. « A cet effet, c'est avec beaucoup de fierté que j'ai présidé en 1998, à la Haye, le comité de recrutement des CTP au profit des PDL » dit-il (Ouagadougou, le 10 juin 2014).

La nécessité d'un système de suivi et de contrôle efficace pour contrer les dérapages

L'analyse de l'expérience du PSB/Pays-Bas montre, comme postulé, que la condition de réussite d'un projet dépend largement des compétences, de la motivation et de la probité des ressources humaines engagées dans sa mise en œuvre. Comme le note Olivier de Sardan (1995 : 10) « Tout projet de développement [...] est un système de ressources et d'opportunités que chacun tente de s'approprier à sa manière ». Il importe donc de concevoir des instruments adéquats de gestion avec des systèmes de contrôle et de sanctions pour éviter les failles et les dérives. Il est fré-

¹⁴ Programme de Développement Intégré.

quent en Afrique et au Burkina Faso en particulier que les agents de l'administration publique ou des projets de développement enfreignent les prescriptions légales, réglementaires et procédurales sans encourir aucune sanction. Il y a une forte culture de l'impunité et de prime au laxisme (OLIVIER De SARDAN, 2004 : 26 et 29) qui fait que, comme dans le cas du PSB/Pays-Bas, on n'intervient que dans l'urgence, dans des moments de crises profondes. Or, il faudrait que les personnes aux postes de responsabilités (coordination, direction, contrôle) soient plus exigeantes envers les agents quel que soit leur statut, personnel national ou expatrié. Un système de contrôle efficace aurait permis de prévenir ou de corriger à temps les dérives observés sous le mandat de Mr K.

Conclusion

Les projets en tant qu'instrument de promotion du développement dans les pays du Sud en général et au Burkina Faso en particulier suscitent beaucoup de critiques. Dans le cas du PSB-Pays-Bas, l'apport massif de ressources financières et l'assistance technique étrangère n'ont pas permis comme le voulait l'objectif principal du projet, une responsabilisation des populations pour les activités de gestion de leurs terroirs.

Le PSB/Pays-Bas a constitué une arène où la dynamique des membres de l'équipe, à un moment donné, n'a pas favorisé une synergie d'action favorisant l'appropriation du projet par les populations bénéficiaires. Face à un style de direction jugé autocratique, les employé·e·s ont exercé un « pouvoir » qui a remis en cause l'exercice du pouvoir légitime, l'autorité du chef de projet. Cette situation a amené les initiateurs du projet (gouvernement du Royaume des Pays Bas et gouvernement du Burkina Faso) à le reformuler et à le restructurer après une évaluation à mi-parcours qui a révélé de grands écarts entre résultats escomptés et réalisations concrètes.

Cette expérience du PSB/Pays-Bas montre qu'il ne s'agit pas d'injecter de l'argent dans un milieu pour résorber tous les maux liés à la pauvreté ou pour produire de la richesse. Les résultats des projets dépendent fondamentalement aussi bien de leur bonne conception que du jeu des acteurs en présence. Ainsi, comme le souligne Friedberg (1988 : 28) « *diriger [un projet] tient beaucoup plus du gouvernement des hommes que de l'administration des choses* ». Les traits de personnalité des personnes commises aux tâches de responsabilités, et particulièrement à la gestion des ressources humaines sont, en conséquence, très importants dans l'atteinte des

résultats des projets. Ces personnes devraient avoir, non seulement des compétences techniques, mais aussi des atouts relationnels.

De façon globale, les ressources s'amenuisent sur le plan international et le gouvernement burkinabè a intérêt à prendre en charge ses projets nationaux, en responsabilisant des personnes qui ont obligation à lui faire rapport.

Références bibliographiques

ALEXANDRE-BAILLY F. et al., 2009. *Comportements humains et management*. Paris, Pearson Education, 343 p.

AMIN S., 1973. *Le développement inégal*. Paris, Minuit, 365 p.

AMIN S., 1989. *La faillite du développement en Afrique et dans le Tiers-Monde*. Une analyse politique. Paris, l'harmattan 383 p.

BARREZ D., 1993. « La chute des anges : pourquoi les ONG de développement échouent », *Défis Sud*, (12).

BERG E. J., 1994. « La coopération technique en question », Chap. in BERG Elliot J. (dir.) *Repenser la coopération technique : Réformes pour renforcer les capacités en Afrique*. Paris, Economica, p.1- 42.

BOULODANI V. ; GHINET S., 1996. « Tourments et tournants de la coopération au développement », In *Impasses et promesses : L'ambiguïté de la coopération au développement* Sous la dir. de Daniel FINO, Nouveaux cahiers de l'IUED, IUED/P.U.F, p. 165-187.

BRINKERHOFF W D., TUTHILL J C., 1991. *La gestion efficace des projets de Développement. Un guide à l'exécution et l'évaluation*. USA, Kumarian Press, 3-7.

COUET J-F., LIGNIÈRES R., 1979. « Le Tiers Monde et les autres », Chap. in Pays sous-développés ou pays en voie de développement. Paris : Hatier, (2) : 7-17.

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris : Le Seuil, 500 p.

DORTIER J.-F., 2004. « Management » In *Le dictionnaire des sciences humaines*, Auxerre : sciences humaines, p. 519-522.

DUMONT R., 1962. *L'Afrique noire est mal partie*. Paris, Le Seuil, 287 p.

FRANK A. G., 1970. *Le développement du sous-développement*. Paris, Maspero, 372 p.

FOLLET M.P., 1949. *Freedom and coordination ? Lectures in Business Organisation*, L. F. Urwick (éd.), London, Management Publications Trust Ltd.

FRIEDBERG E., 1988. *L'analyse sociologique des organisations*, revue *Pour*, n° 28, Paris, GRP, 126 p.

GEORGES S., 1988. *Jusqu'au cou. Enquête sur la dette du Tiers-Monde*. Paris, La Découverte/ Essais, 406 p.

GUISSOU B., 2010. « Le temps de l'Afrique », enfin une vraie réflexion critique sur l'Afrique de 2010 ». *Journal Le Pays*, (4735) <http://www.lefaso.net/spip.php?article39279> (consulté le 12 novembre 2010).

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DE LA DEMOGRAPHIE (INSD), 1990. *Recensement général de la population 1985. Structure par âge, sexe des villages du Burkina*, 2^{ème} édition, INSD.

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DE LA DEMOGRAPHIE (INSD), 2013. *Statistiques démographiques et sociales*. INSD <http://www.insd.bf/n/contenu/Tableaux/T0319.htm> (consulté le 07 septembre 2014).

- KI-ZERBO J., 1992.** « Le développement clés en tête », In Ki-Zerbo Joseph (dir.) *La natte des autres. Pour un développement endogène en Afrique*. Actes du colloque du Centre de Recherche pour le Développement Endogène (C.R.D.E) Bamako 1989, Dakar : CODESRIA, Paris : Karthala, p.1-71.
- LAVAGNON I., 2011.** *Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement*. Thèse de doctorat en administration, Université du Québec à Montréal, 296 p.
- LEFÈVRE P., 2002.** Théories et stratégies du management, *Les Cahiers de l'Actif* - N°314-317, p. 27-38.
- MARCHESIN P., 1993.** « Science politique et développement » in C. CHOQUET et al. (dir.) *Etat des savoirs sur le développement : Trois décennies de sciences sociales en langue française*, Paris : Karthala, p. 97-115.
- MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES DES PAYS-BAS/ MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES DU BURKINA FASO., 1997.** *Programme Sahel Burkinabè / Pays-Bas. Rapport de reformulation*. Gorom-Gorom, Ouagadougou, 74 p.
- MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES DES PAYS-BAS/ MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES DU BURKINA FASO., 1996.** *Programme Sahel Burkinabè / Pays-Bas. Rapport d'évaluation à mi-parcours*. Ouagadougou, Kigali, 133 p.
- OCDE, 2012.** « Glossaire des principaux termes et concepts », dans *Coopération pour le développement 2011 : Édition spéciale « 50^e anniversaire »*, Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2011-46-fr>
- OLIVIER de SARDAN J-P., 2004.** *La routine des comportements non observants au sein des services publics nigériens. Connaître la culture bureaucratique pour la réformer de l'intérieur*, Rapport réalisé pour le Haut commissariat à la Modernisation de l'Etat.
- OLIVIER de SARDAN J-P., 1995.** *Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social*. Paris, Apad-Karthala, 221 p.
- PROGRAMME SAHEL BURKINABE/PAYS-BAS., 1993a.** *Document de la deuxième phase (1993-1998)*, Gorom-Gorom, 133 p.
- PROGRAMME SAHEL BURKINABE/PAYS-BAS., 1993b.** *Plan d'opération deuxième phase (1993-1998)*, Gorom-Gorom, 199 p.
- RIST G., [1996] 2013.** *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale*. Paris, Les Presses de Sciences Po, coll. « Monde et sociétés », 511 p.
- ROSTOW W.W., 1963.** *Les étapes de la croissance économique*. Paris, Seuil, 201 p.
- SAUVY A., 1952.** « Trois mondes, une planète », *L'Observateur* du 14 août, p. 5.
- UNESCO., 2005.** *Convention sur la protection et la promotion de la diversité et des expressions culturelles*, 16 p. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919f.pdf> (consulté le 16 mai 2014).