

## La gestion des risques dans les projets de développement au Burkina Faso : Réussite par la maîtrise des risques de 2014 à 2025

Risk management in development projects in Burkina Faso: Success through risk control from 2014 to 2025.

Auteur 1 : VOKOUMA Patindé Télesphore Evariste.

Auteur 2 : Dr N'DO Benjamin.

Auteur 3 : KOITA Aboubacar.

Auteur 4 : SANFO Paulin.

---

### VOKOUMA Patindé Télesphore Evariste

Enseignant-Chercheur

UNILIS

Centre Interuniversitaire de Recherche Pluridisciplinaire

République Démocratique du Congo

### Dr N'DO Benjamin

Enseignant chercheur à l'Université Norbert ZONGO (UNZ)

Institut Universitaire de Technologie (IUT)

### KOITA Aboubacar

Enseignant à Temps Plein à l'Université Norbert ZONGO (UNZ) en Marketing Management

Institut Universitaire de Technologie (IUT)

### SANFO Paulin

Enseignant-Chercheur

Université du Cercle de Réflexion des Nations

UFR/Gouvernance Internationale et Développement Durable

New York (Siège de l'ONU)

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** VOKOUMA . P T E , N'DO .B, KOITA .A & SANFO .P (2025) « La gestion des risques dans les projets de développement au Burkina Faso : Réussite par la maîtrise des risques de 2014 à 2025 », African Scientific Journal « Volume 03, Num 33 » pp: 1012 – 1033.



DOI : 10.5281/zenodo.17968995

Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé

Par le présent article, nous avons cherché les solutions contribuant à mieux maîtriser les risques et nous avons pour ce faire, mené une recherche documentaire assortie d'enquêtes et entretiens.

Les résultats documentaires ont montré qu'il existe des risques classiques mais aussi des risques purement liés à l'incertitude. Les enquêtes et les entretiens ont confirmés l'existence desdits risques dans le quotidien des praticiens. Pour mieux les maîtriser, ces derniers proposent de se focaliser sur les procédures d'assurance qualité (36,22% des avis), les programmes de formation complets (34,65% des avis), les plans d'intervention d'urgence (13,39% des avis), les protocoles de cybersécurité robustes (6,30% des avis), la diversification des investissements (5,51 des avis), la mise en œuvre des mesures efficaces de maîtrise des risques avec SafetyCulture (3,94% des avis). Les enquêtés et interviewés ont décliné la tendance à l'horizon 2030, qui montre que les risques pourraient être maîtrisés à près de 95% si l'Etat changeait de paradigme.

**Mots clés :** Maîtrise des risques, gestion des risques, projets de développement, Burkina Faso, 2014-2025

## Abstract

In this article, we explored solutions for better risk management, conducting a literature review supplemented by surveys and interviews. The literature review revealed both traditional risks and risks stemming solely from uncertainty. The surveys and interviews confirmed the existence of these risks in the daily work of practitioners. To better manage them, practitioners suggested focusing on quality assurance procedures (36.22% of responses), comprehensive training programs (34.65% of responses), emergency response plans (13.39% of responses), robust cybersecurity protocols (6.30% of responses), investment diversification (5.51% of responses), and implementing effective risk management measures with SafetyCulture (3.94% of responses). The respondents and interviewees declined the trend to the horizon of 2030, which shows that the risks could be controlled by almost 95% if the State changed its paradigm.

**Key words:** Risk management, risk control, development projects, Burkina Faso, 2014-2025.

## Introduction

Les constats montrent qu'entre 2014 et 2025, le développement au Burkina Faso a été marqué par une instabilité accrue, qui a affecté l'exécution des projets, mais aussi par des efforts pour renforcer la résilience et transformer l'économie. Les projets, notamment ceux de la Banque mondiale et les initiatives de partenariat public-privé (PPP), se sont concentrés sur des secteurs clés comme l'agriculture, l'eau, la santé et l'énergie, tout en privilégiant des projets moins endettant pour l'État. Notons par ailleurs que le contexte et les défis sur la période 2014 à 2025, ont été entre autres les suivants :

- **Instabilité politique et sécuritaire** : La période a été marquée par une déception des espoirs de développement post-transition de 2014-2015, l'État peinant à répondre aux besoins de la population et à contrer l'insécurité régionale.
- **Pression économique** : L'économie a été sous pression en raison de l'insécurité, poussant à adopter une stratégie de développement axée sur la résilience.
- **Changement de stratégie** : En 2025, le gouvernement a adopté un programme de Partenariat Public-Privé (PPP) privilégiant les projets appelant des financements de partenaires privés afin de réduire l'endettement de l'État.

Les domaines de développement et projets phares sont principalement les suivants :

- ✓ **l'agriculture** : Secteur porteur majeur, avec un accent sur la production végétale et l'élevage.
- ✓ **les infrastructures** : Le pays travaille au développement des infrastructures socio-économiques via des programmes comme le Programme de réalisation des infrastructures socio-économiques (PRISE).
- ✓ **l'énergie** : Développement des énergies renouvelables, notamment le solaire photovoltaïque.
- ✓ **la transformation industrielle** : industrialisation orientée autosuffisance alimentaire pour une souveraineté véritable.
- ✓ **le capital humain et protection sociale** : Développement du capital humain et renforcement de la protection sociale, avec de nouveaux projets annoncés.
- ✓ **l'eau potable et assainissement** : Accès à l'eau potable et assainissement, avec des projets spécifiques en développement.
- ✓ **les mines** : Secteur important pour les recettes d'exportation et le développement économique.

Les partenariats stratégiques sont constitués de :

- ❖ **Banque mondiale** : Le portefeuille de la Banque mondiale, composé de 26 opérations en 2025, s'élève à environ 3,94 milliards de dollars et couvre 14 secteurs.

- ❖ **Partenariat Public-Privé (PPP)<sup>1</sup>** : Le nouveau programme PPP a validé 27 projets sur 28 présentés en 2025, dont 23 sont à paiement par les usagers.
- ❖ **Autres partenaires** : L'Union Européenne soutient des programmes comme le PAGA (Projet d'appui à la gestion de l'aide de l'Union Européenne pour le Burkina Faso). La Banque Islamique de Développement (BID) avec le Projet de Réhabilitation des Infrastructures et de Soutien à l'Économie (PRISE), le Programme d'Urgence pour le Sahel (PUS-BF), et l'appui au développement du secteur agricole et fonciers comme le Fonds de Développement de l'Élevage (FODEL).

Partant de constats en termes de défis et perspectives relatifs au développement durable du Burkina Faso, plusieurs questions taraudent les esprits à telle enseigne qu'on se demande :

- Quelle est l'importance de la gestion des risques orientée sur leur maîtrise ?
- Quelles sont les principales solutions pour mieux maîtriser lesdits risques de façon durables ?

## 1. Méthodologie

### 1.1. Approche méthodologique

L'approche méthodologique consiste à une recherche documentaire suivie d'enquêtes via un questionnaire et des entretiens à travers un guide auprès des praticiens de huit (08) régions ci-dessous citées (voir interprétation du graphique 1). Ces enquêtes et interviews se feront en face-à-face. Ainsi nous avons déterminé la taille de l'échantillon en vue de la collecte des données. Les outils utilisés sont SPHINX2 pour l'élaboration du questionnaire et SPSS pour le traitement des données.

### 1.2. Taille de l'échantillon

La taille de notre échantillon est obtenue à partir de la formulation :

$$n = \left[ \frac{(Z_{\alpha})(S)}{E} \right]^2$$

; Où n est la taille de l'échantillon,  $Z_{\alpha}$  est la statistique de la loi normale centrée réduite au seuil  $\alpha$ , S l'écart type de la population étudiée et E, l'erreur acceptable pour l'étude.

Les enquêtes seront réalisées auprès des clients effectifs dont la proportion p recherchée est 9,08% on détermine ainsi :

$$S^2 = P(1-p) = 9,08\% \times 90,92\% = 8,26\%.$$

Pour un niveau de confiance de 95%,  $E = 5\%$  soit  $E^2 = 0,0025$  et  $Z_{\alpha} = 1,96$  soit  $(Z_{\alpha})^2 = 3,8416$

---

<sup>1</sup> Bureau national des grands projets du Burkina

Nous calculons ainsi la taille minimale de notre échantillon comme suit :

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 \times s^2}{E^2} = \frac{8,26\% \times 3,8416}{0,25\%} = 126,85 \approx 127$$

Le redressé de la taille minimale de l'échantillon donne la même valeur approximative 126,85 soit environ 127.

## 2. Revue de littérature

Selon une autre étude du Standish Group (1999, p.9)<sup>2</sup>, il semble qu'il y ait une relation directe entre le budget, la durée consacrée aux projets et leur taux de succès. Plus ils sont de grande envergure, plus il y a de ressources (humaine et financière) qui y sont consacrées et plus le taux d'échec est grand. De même que plus la durée du projet est grande et moins le taux de succès est fort. Cela va dans le même sens que celui amené par Cooke-Davies (2002, p.186)<sup>3</sup>. Cette idée est aussi partagée par certains auteurs sur les projets de développement tel que Conyers et Kaul (1990, p.134)<sup>4</sup>.

Pour ce qui concerne le projet et sa gestion, on est encore loin de l'approche standardisée et d'un consensus (Dvir, Raz et Shenhar, 2003)<sup>5</sup>.

Mais, il ne faut pas être surpris, parce que la science est encore très jeune<sup>6</sup>, mais surtout parce que tout projet étant caractérisé par l'unicité et la nouveauté, par l'environnement spécifique dans lequel il s'inscrit et par le nombre important et divers de ses parties prenantes, ayant d'ailleurs chacune son propre point de vue pour ce qui est de statuer de son succès ou de son échec (Freeman et Beale, 1992)<sup>7</sup>.

La réussite étant intimement lié à la maîtrise des risques, il faut se dire que tout projet est avant tout une expérience qui n'a jamais encore été exécutée et qui cherche à atteindre des objectifs à moyen et long terme basés sur des hypothèses: il est en conséquence empreint d'incertitude et exposé à de nombreux risques.

---

<sup>2</sup> The Standish Group International. 1999. Chaos: a recipe for success. En ligne: [http://www4.in.tum.de/lehre/vorlesungen/sw/SS2004/files/1999 Standish Chaos.pdf](http://www4.in.tum.de/lehre/vorlesungen/sw/SS2004/files/1999%20Standish%20Chaos.pdf)

<sup>3</sup> Cooke-Davies, Terry. 2002. « The "real" success factors on projects >J. International Journal of Project Management, vol. 20, p. 185 - 190.

<sup>4</sup> Conyers, Diana, et Mohan Kaul. 1990. « Strategie issues in development management: learning from successful experience. Part 1 ». Public Administration and Development, vol. 10, p. 127-140.

<sup>5</sup> Dvir, Dov, Tzvi Raz et Aaron J. Shenhar. 2003. « An empirical analysis of the relationship between project planning and project success ". International Journal of Project Management, vol. 21, p. 89-95.

<sup>6</sup> Même s'il ne s'agit pas seulement, loin de là, d'un simple phénomène de mode, la gestion de projet est à la mode depuis la fin des années 1980. » (Garel, 2003, p.77). C'est entre 1976 et 1977, grâce au réseau de l'Université du Québec, qu'apparaît pour la première fois au Québec cette science comme domaine possible d'étude au niveau universitaire (voire à la maîtrise). Source disponible en ligne: [http://www.uqar.qc.ca/Jugarinfo/01 mai2006/Gesliondeprojelspublics.asp](http://www.uqar.qc.ca/Jugarinfo/01mai2006/Gesliondeprojelspublics.asp)

<sup>7</sup> In Dvir, Raz et Shenhar, 2003.

Mais, à ne rien risquer, on risque tout<sup>8</sup>. Nous revenons naturellement dans ce qui suit sur la notion de risque et tentons d'en dégager une typologie.

La littérature (Bourdeau, Rivard et Barki, 2003; Moreau, 2002<sup>9</sup> ; Baccarini et Archer, 2001; Datta et Mukherjee, 2001; Al-Tabtabai et Alex, 2000; Smith, Barrett et Box, 2000; Parr, 1997; Beidleman, Fletcher et Vesbosky, 1990; etc.) va souvent dans le même sens. De fait, une revue des acceptations courantes de la notion de risque laisse croire que tout risque est une exposition à un danger (péril) potentiel, inhérent à une situation ou une activité.

Nous estimons, aussi, que la conséquence du risque peut tout aussi bien être positive. Du moins, c'est la perspective que nous adoptons dans ce travail. Nous le considérons tant comme une menace que comme une opportunité, position d'ailleurs partagée par d'autres (PMI, 2000; Chapman et Ward, 2004; Margro et Kellow, 2004; Piney, 2003; Jaafari, 2001; Miller et Lessard, 2001; etc.).

Indépendamment des considérations ci-dessus, il y a consensus à dire que le risque est composé de deux choses: la probabilité et la(les) conséquence(s) qu'il génère. On appelle menace le risque à potentiel d'impact négatif et opportunité celui à potentiel d'impact positif.

Le risque est un événement ou condition plus ou moins prévisible qui, s'il survient, a un effet négatif ou positif sur un des objectifs du projet et qui tire ses origines de l'incertitude présente dans tous les projets (PMI<sup>10</sup>, 2000, p. 127).

Miller et Lessard (2001)<sup>11</sup> considèrent que: « Risk is the possibility that events, their resulting impacts and dynamic interactions may turn out differently than anticipated », définition qui sensibilise à l'existence d'un déclencheur ((trigger ») et d'une chaîne (ou d'une combinaison) d'événements. De fait, l'impact produit dans le système qu'est le projet, lorsque le risque se manifeste, n'est pas nécessairement, exclusivement et directement produit par un événement spécifique, mais il peut aussi, compte tenu du caractère dynamique du projet, être dû à une combinaison de facteurs (événements) et encore, générer un effet boule-de-neige.

---

<sup>8</sup> Tiré d'une citation d'Erica Jang: " Le problème est: à ne rien risquer, vous risquez tout. »

<sup>9</sup> Moreau et al. (2002) reprennent, selon eux, la définition conçue et admise au sein du cabinet de Ernst & Young et qui se lit ainsi: " menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromet la création de valeur". Or, il apparaît qu'Ernst & Young considère aujourd'hui différemment le risque. Pour preuve, voici un des paragraphes de leur page d'accueil Internet ([http://www.ey.com/global/content.nsf/International/Global\\_Risk\\_Home](http://www.ey.com/global/content.nsf/International/Global_Risk_Home)) pris le 07-03-08: "In this section you will find Ernst & Young's perspective on managing risk-the most important risk issues that our clients are seeking advice on; our global risk research into the views of key stakeholders; the unrivalled sector insights that our industry teams offer, and risk case studies that demonstrate how we are helping clients to tackle both the opportunities and threats of risk."

<sup>10</sup> Project Management Institute (PMI). 2000. Guide référentiel des connaissances en gestion de projet - Guide PMBOK, Pennsylvanie: Project Management Institute Publications. 219 p.

<sup>11</sup> Miller, Roger et Donald Lessard. 2001. « Understanding and managing risks in large engineering projects ». MIT Sloan School of Management, Sloan working paper 4214-01.

Le risque est « consubstantiel » à l'environnement du projet et il est en conséquence nécessaire d'effectuer une analyse, une lecture, de son environnement pour être capable d'apprécier son potentiel. Et c'est seulement à travers notre cognition: sensations, émotions, perceptions, opinions et croyances qu'un risque peut être perçu et connu: *The starting point is the observation that risk issues exist only by virtue of the knowledge people have of them. It is impossible to identify a risk issue that nobody knows anything about: issues can exist only for people who have some degree of knowledge of them. Consequently, the extent to which a risk stimulus in the physical environment becomes an issue for a societal agenda is determined by the level of social response the people have through the knowledge.* (Macgill et Siu, 2005<sup>12</sup>).

Macgill et Siu (2005), tout comme Miller et Lessard, soutiennent que le risque devrait être considéré comme un phénomène intrinsèquement dynamique et multidimensionnel: « the union of the dynamically evolving risk knowledge of the physical and social worlds." Il faut comprendre ici que le « physical world » comprend la probabilité et l'amplitude d'impact du risque et le « social<sup>13</sup> world », les sensations, perceptions, etc. Cette définition est riche, car elle englobe subtilement le concept de menace et d'opportunité dont nous avons déjà discuté, et la notion que le risque change et évolue dans le temps et dans l'espace à travers des réseaux interactifs de la société et des interrelations récurrentes entre les constituants sociaux et leur environnement. Mais sa puissance réside plutôt dans le fait que l'importance de l'impact du risque est inversement proportionnelle à la sensibilisation et la conscientisation qu'on en a de son existence (potentialité), de la façon dont on s'y prépare, et à la connaissance de l'environnement dans lequel il peut surgir. Elle fait donc comprendre que la perception ou plutôt la tolérance face au risque qu'on a est subjective et qu'elle influencera et modulera la justification et l'intensité de la gestion dudit risque. Et, tout comme celle du PMI, elle englobe la notion d'incertitude ou, comme le suggèrent Chapman et Ward (2003)<sup>14</sup>, le manque de certitude.

Les facteurs de risques endogènes et exogènes sont ainsi ceux venant de l'intérieur (facteurs de risque internes) et de l'extérieur (facteurs de risque externes) de l'organisme projet et qui l'influencent vers ou dans le sens opposé à son accomplissement et à sa réussite. Cette influence se fait sur une, plusieurs ou toutes les dimensions du succès. Ils peuvent faire prendre au projet plus ou moins de temps et d'argent que prévu et nuire ou favoriser à sa qualité. Ils peuvent aussi faire que les conditions critiques se réalisent, rapidement, lentement ou pas du tout.

<sup>12</sup> Macgill, S.M., et Y.I. Siu. 2005. « A new paradigm for risk analysis ». *Futures*, vol.37, p. 11 OS - 1131.

<sup>13</sup> Hofstede, Geert H. 1994. *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales* / Geert Hofstede ; trad. par Marie Waquet. Paris: Éditions d'Organisation, 351 p. (Pour Hofstede (1991, p.19) l'adjectif social, dans ce cas-ci, est synonyme de culturel).

<sup>14</sup> Chapman, Chris, et Ward Stephen. 2003. « Transforming project risk management into project uncertainty management ». *International Journal of Project Management*, vol. 21, p.97 - 105.

Et encore, ils peuvent favoriser ou nuire à la notoriété (popularité) du projet et faire ainsi qu'un projet, malgré sa bonne gestion et les indices prouvant la possible atteinte des résultats à court, moyen et long terme, sera ou non considéré comme un succès ou un échec.

Pour Miller et Lessard (2001)<sup>15</sup>, les facteurs endogènes sont ceux sur lesquels les acteurs du projet, en l'occurrence le coordonnateur de projet, ont une certaine influence, un contrôle direct et, à l'inverse, les facteurs de risques exogènes sont ceux sur lesquels aucune influence n'est possible. On parle alors de « acts of God » ou cas de force majeure.

### 3. Résultats

#### 3.1 Résultats de la recherche documentaire

La maîtrise des risques étant le processus systématique de mise en œuvre de différentes mesures destinées à réduire la probabilité ou l'impact des risques auxquels une entreprise est confrontée au cours de ses activités, les connaître et les analyser permet de les prévenir et de renforcer les performances des projets notamment leur taux de réussite. Il s'agit notamment des risques de sécurité, des risques financiers et des risques de publicité. Elle implique une planification et une exécution stratégiques afin d'atténuer les conséquences négatives et d'assurer le bon fonctionnement des processus et des projets.

Son importance réside dans le fait que chaque jour, les opérations institutionnelles sont confrontées à un large éventail de risques, qu'il s'agisse de menaces de cybersécurité ou de lacunes en matière de conformité réglementaire. Pour maintenir la stabilité et assurer le succès de l'action gouvernementale, elles doivent mettre en œuvre des mesures de contrôle des risques diligentes et adaptées à chaque risque spécifique. Aspect essentiel de la gestion des risques, la maîtrise des risques est conçue pour réduire la probabilité que les pires résultats se réalisent, tout en veillant à ce que les dommages soient minimes si ces risques se concrétisent. Les entreprises peuvent protéger leurs actifs, leur réputation et leur durabilité globale en identifiant les menaces potentielles et en mettant en œuvre des mesures pour les atténuer ou les gérer.

On dénombre plusieurs types de risques :

##### 3.1.1 UNE TYPOLOGIE BASÉE SUR LA GESTION DE L'INCERTITUDE

Chapman et Ward (2003)<sup>16</sup>, dû à l'aspect généralement restreignant, dirigé et péjoratif qu'on donne au risque, présente une typologie convenant à la gestion de l'incertitude selon un classement de cinq types de source d'incertitude :

- « the variability associated with estimates of project parameters (variables associées aux estimations du projet) ;

---

<sup>15</sup> Op. Cit.

<sup>16</sup> Op. Cit.

- « the basis of estimates of project parameters (paramètres de base dans les estimations du projet);
- « design and logistics (la dimension et la logistique) ;
- « objectives and priorities (Piorisation des objectifs ; et
- « relationships between project parties (relations entre les parties prenantes) »

### 3.1.2 UNE TYPOLOGIE CLASSIQUE DE RISQUES

Bourdeau, Rivard et Barki (2003)<sup>17</sup> présentent, à partir d'une revue de littérature (39 livres et articles) cherchant à identifier les principales sources de l'évaluation du risque, une typologie comprenant huit classes:

- Risque technologique: regroupe tous les aspects d'un projet se référant à la technologie au sens large (nouveau; complexité, etc.)
- Taille du projet: regroupe les aspects liés à la taille du projet, tels la durée, le nombre de membres dans l'équipe, diversité de l'équipe. Les auteurs ne mentionnent pas le budget dans cette classe, ni dans une autre d'ailleurs.
- Expérience et expertise: regroupe les aspects liés à l'expérience, l'expertise, la capacité de discernement, d'intuition et de savoir-faire des membres de toute l'équipe de projet.
- Complexité du livrable: dans ce regroupement on retrouve les aspects liés à la complexité technique du livrable du projet.
- Environnement organisationnel: dans ce regroupement on retrouve les risques liés à l'étendue des changements, l'insuffisance des ressources, au degré de conflits, au manque de clarté dans la définition des rôles et la complexité des tâches.
- Complexité du projet: inclus les risques liés aux conditions physiques du site du projet (géologie, hydrologie, géographie, etc.), à la présence ou utilisation de matières dangereuses, aux préoccupations liées à la santé et la sécurité, aux difficultés à satisfaire les obligations et les exigences légales et à la présence de plusieurs groupes d'intérêts.
- Conditions exogènes: ce regroupement englobe les risques politiques, économiques et financiers, de marché, sociaux ou domestiques, les cas de forces majeurs / météorologie, l'environnement, les restrictions et les obligations légales et les risques écologiques ou environnementaux.
- Caractéristiques des agents externes: dans cette classe on retrouve les risques liés à la stabilité financière et à l'efficacité des agents externes et le niveau de dépendance par rapport aux agents externes.

---

<sup>17</sup> Bourdeau, Simon, Suzanne Rivard et Henri Barki. 2003. « Évaluation du risque en gestion de projets ». Série Scientifique, Montréal, Cirano. En ligne: <http://cirano.qc.ca/pdf/publication/2003s-47.pdf>

### 3.1.2.1 Les Catégories de risques des projets de développement international

Développement international Desjardins (DID) a établi que le risque dans les projets de développement dans les PED et les pays en émergence pouvait être évalué selon quatre (4) grandes catégories:

- le risque lié à l'exécution du projet ;
- le risque lié à l'atteinte des résultats ;
- le risque lié aux performances des parties prenantes partenaires ;
- le risque lié à l'environnement du projet.

### 3.1.2.2 Les Risques liés à l'exécution du projet

Un projet suit généralement un plan d'exécution. Ce plan est créé dans le but de déterminer et programmer et synchroniser les activités et les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats du projet. En conséquence, le risque lié à l'exécution ne fait pas référence au bien-fondé du projet, ni à sa planification opérationnelle, mais strictement à sa réalisation.

On cherchera ainsi à savoir si le projet se réalise tel que prévu - s'il réalise les activités planifiées.

On cherchera à apprécier:

- le niveau d'atteinte des extrants et du but ;
- l'adéquation des ressources avec les besoins du projet en terme de qualité, de quantité et de synchronisation ;
- la contribution des parties prenantes partenaires à la réalisation des extrants ;
- le niveau de décaissement du projet; et le respect des échéances et procédures.

### 3.1.2.3 Les Risques liés à l'atteinte des résultats

Le risque lié à l'atteinte des résultats est plus global que le précédent. Il réfère au bien-fondé même du projet - l'atteinte des résultats. On veut savoir dans quelle mesure le projet atteindra les résultats initialement prévus. On s'intéresse, ici, à l'après projet ; une fois que les extrants (produit ou service) seront livrés. On veut savoir si la progression du projet permet de croire que les résultats seront atteints. Il nous faut savoir apprécier:

- le niveau de résolution du problème identifié au départ ;
- l'atteinte des performances prévues par les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) ;
- l'évaluation que feraient des évaluateurs externes; et la présence d'impacts pour les groupes cibles.

#### **3.1.2.4 Les Risques liés aux performances des parties prenantes partenaires**

Fort souvent, le PAPD se fera en collaboration ou avec la participation de parties prenantes qualifiées de partenaires au projet (par exemple: les cultivateurs qui seront (devront être) formés sur de nouvelles techniques agraires). Or, ce partenaire a sa propre autonomie et l'impact du projet dépend en grande partie du niveau et de la qualité de sa participation et de son appropriation du projet. Le coordonnateur de projet doit être en mesure d'évaluer les performances de ce partenaire et le risque de contreperformances. On évaluera donc les performances du partenaire et les conditions de désengagement. La réponse du partenaire à la réalisation du projet a déjà été évaluée dans la première catégorie (le risque lié à l'exécution du projet) et son appropriation des répercussions du projet, dans la deuxième (le risque lié à l'atteinte des résultats). Donc, ce ne sont que les performances de la partie prenante partenaire qui doivent être évaluées.

#### **3.1.2.5 Les Risques liés à l'environnement du projet**

L'environnement d'un PAPD comprend une multitude de facteurs pouvant avoir une influence prépondérante sur le projet. Certains éléments de l'environnement comportent des risques importants, d'autres, beaucoup moins.

Ici, on se rapproche beaucoup des cinq (5) raisons principales de l'hostilité de Verna (1989)<sup>18</sup> :

- ✓ la pauvreté;
- ✓ la culture;
- ✓ la politique;
- ✓ la géographie;
- ✓ et la concurrence locale.

Mais on définira tout de même les catégories autrement :

- les risques de l'environnement politique (instabilité, immobilisme);
- les risques de nature économiques (inflation, pouvoir d'achat);
- les risques institutionnels (les décisions de l'état, du bailleur de fonds, d'autres coopérations) ;
- les risques de la concurrence (commerciale, d'autres projets); et
- les risques externes au projet (climat, législation, risque naturel, guerre, terrorisme, épidémies, etc.).

### **3.2. Les solutions théoriques proposées pour maîtriser les risques**

Pour maîtriser les risques, la recherche documentaire propose les solutions suivantes au nombre de sept (07) :

---

<sup>18</sup> Verna, Gérard. 1989. Exporter et Réaliser des Projets. Québec: Fisher presses, 294 p.

Pour obtenir les meilleurs résultats, les institutions doivent adapter leurs méthodes de maîtrise des risques aux besoins spécifiques de leurs activités et de leur secteur. Cela dit, certaines stratégies de contrôle des risques peuvent s'appliquer à divers secteurs et contribuer à réduire la plupart des risques sur le lieu de travail.

Voici quelques mesures que vous pouvez mettre en œuvre dans votre organisation pour améliorer votre système de contrôle des risques :

- Programmes de formation complets

En investissant dans des programmes de formation pour les employés, vous vous assurez qu'ils sont équipés pour gérer efficacement les risques potentiels. Par exemple, la formation à la cybersécurité peut aider à prévenir les violations de données, tandis que la formation à la conformité peut aider les employés à mieux respecter les réglementations relatives à leur travail.

- Protocoles de cybersécurité robustes

La mise en œuvre de mesures de cybersécurité solides, telles que les pare-feu, le cryptage et les audits de sécurité réguliers, permet de protéger les données sensibles contre les accès non autorisés et les cybermenaces. Ces mesures créent des couches de sécurité, réduisant le risque de violation des données et garantissant l'intégrité des informations.

- Procédures d'assurance qualité

La mise en œuvre de procédures rigoureuses d'assurance qualité permet de garantir que les produits et les services répondent aux normes établies. Cela permet non seulement de minimiser le risque de défauts ou de dysfonctionnements au cours de la phase de production, mais aussi aux entreprises d'améliorer continuellement leurs offres. Cela permet d'améliorer la satisfaction des clients et d'instaurer la confiance dans la marque de l'entreprise.

- Mesures de conformité réglementaire

Pour un contrôle efficace des risques, il est essentiel de rester en conformité avec les réglementations et les normes du secteur. La non-conformité peut entraîner des répercussions juridiques et une atteinte à la réputation, ce qui peut affecter de manière significative la stabilité globale de l'entreprise.

En se tenant proactivement informées des réglementations pertinentes et en s'y conformant, les entreprises peuvent se prémunir contre d'éventuelles sanctions, conserver une image positive sur le marché et favoriser des relations à long terme avec les clients et les parties prenantes.

- Plans d'intervention d'urgence

L'élaboration et la mise à jour régulière de plans d'intervention d'urgence constituent un aspect essentiel de la gestion proactive des entreprises, car elles se préparent à faire face à des événements imprévus. Ces plans décrivent les mesures spécifiques à prendre en cas de crise, afin de garantir une réponse rapide et organisée.

- Gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement

L'évaluation et la gestion des risques au sein de la chaîne d'approvisionnement sont essentielles pour assurer la continuité des opérations. Cette approche permet aux entreprises d'améliorer leur résilience globale, d'optimiser leur efficacité et d'établir des relations solides avec leurs fournisseurs.

Cette stratégie comprend l'évaluation de la fiabilité des fournisseurs, l'identification des perturbations potentielles et l'élaboration de plans d'urgence.

- Diversification des investissements

Pour réduire les risques financiers, les entreprises peuvent diversifier leurs investissements entre différents actifs. Cette stratégie permet de répartir les risques et de réduire la vulnérabilité de l'entreprise à un seul facteur économique, atténuant ainsi l'impact des fluctuations du marché.

- Mettre en œuvre des mesures efficaces de maîtrise des risques avec SafetyCulture

Pourquoi utiliser SafetyCulture ?

SafetyCulture est une puissante plateforme de maîtrise des risques qui vous permet de contrôler totalement les risques auxquels l'entreprise est confrontée dans le cadre de ses activités. Cette solution mobile offre une excellente surveillance des pratiques commerciales, ce qui vous permet de lancer des mesures de contrôle des risques étayées par des données. Ainsi, ils restent au fait des opérations et peuvent prévenir les risques et les incidents susceptibles d'affecter l'entreprise.

Voici comment SafetyCulture peut améliorer votre programme de contrôle des risques :

Réduire les erreurs humaines lors de l'évaluation des risques grâce à des listes de contrôle numériques personnalisables

Assurer la transparence en produisant des rapports sur les inspections des risques et en les partageant instantanément avec les parties prenantes et les autres employés.

Permettre aux employés de signaler des problèmes et des situations à risque sur leurs appareils mobiles et attribuer immédiatement des actions correctives ou préventives.

Identifier les domaines potentiels d'amélioration et renforcer votre stratégie globale de contrôle des risques à l'aide de l'analyse des données pour identifier des modèles et des aspects spécifiques où vos mesures de contrôle des risques ont échoué.

Maintenir l'équipe sur la même longueur d'onde en envoyant des annonces et des mémos par l'intermédiaire de Heads Up.

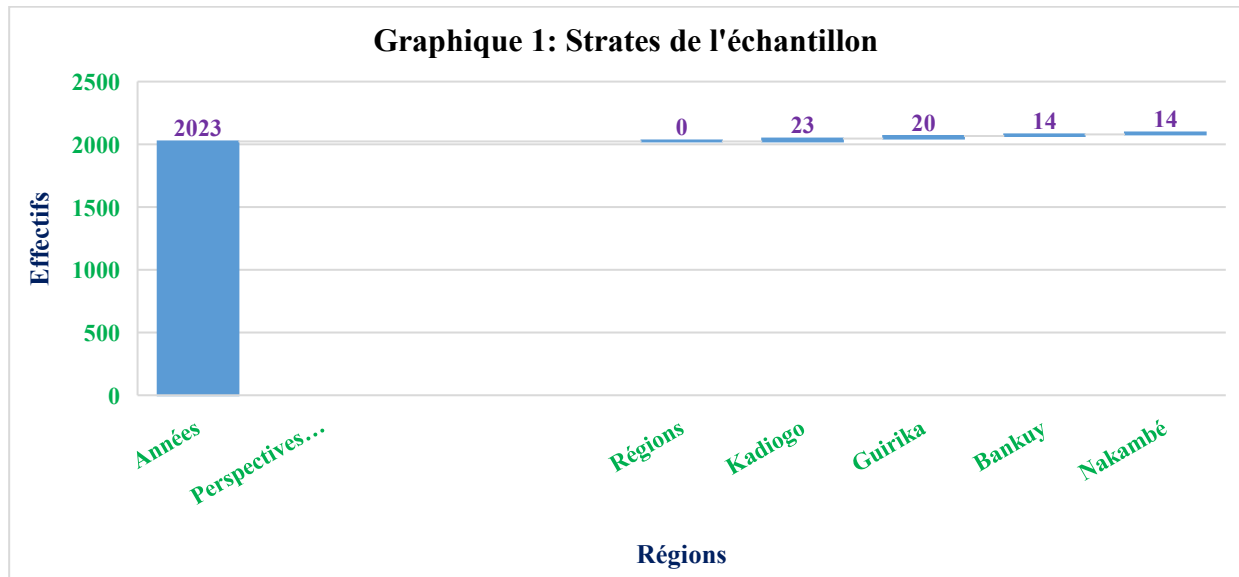
Former vos employés à vos méthodes de contrôle des risques par le biais de la plateforme numérique, ce qui permet de leur donner plus facilement les connaissances dont ils ont besoin pour rester en sécurité sur le terrain.

Combiner la gestion des risques et l'assurance sur une plateforme unique pour protéger votre entreprise tout en améliorant vos opérations.

## 3.2 Résultats

### 3.2.1 Résultats des enquêtes

**Graphique 1 : Strates de l'échantillon**



Source : Enquête, octobre 2025

#### Interprétation analytique :

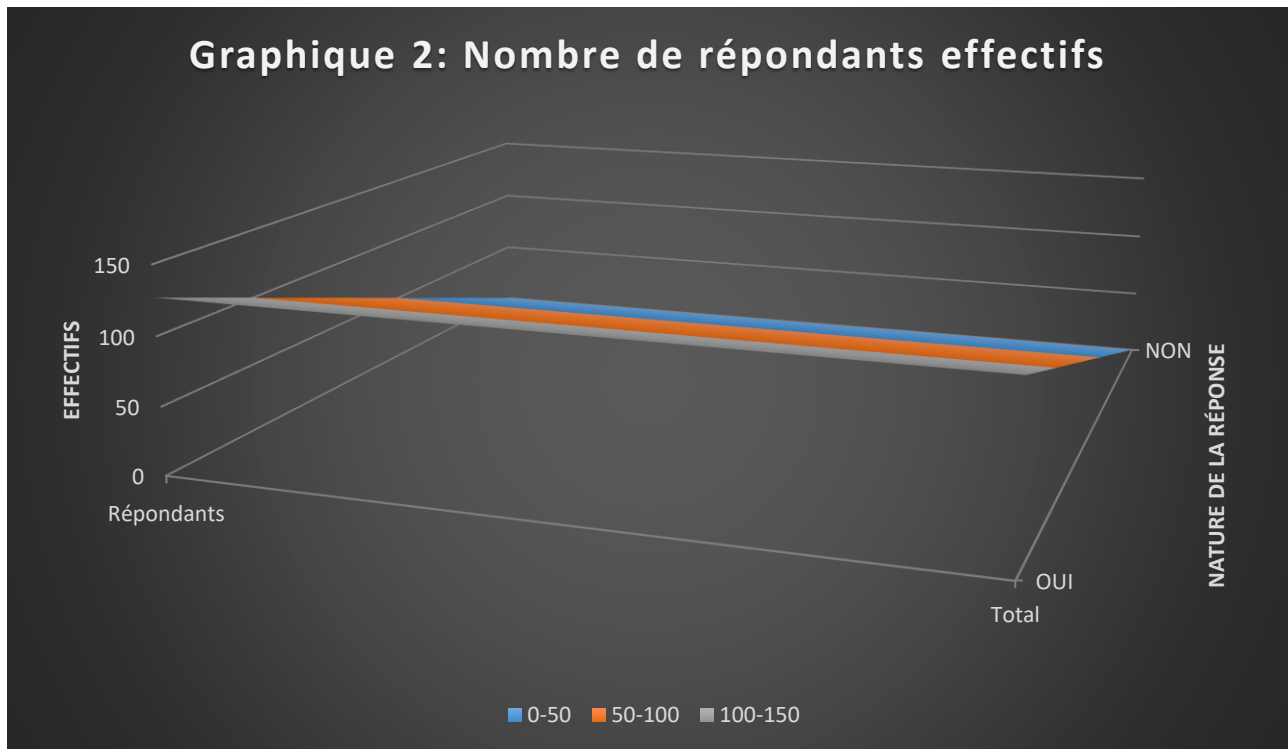
Nous avons le Kadiogo, où Ouagadougou est le chef-lieu de Région, avec 23 enquêtés eu égard la concentration des institutions ainsi que le Guiriko dont Bobo-Dioulasso est les chef-lieu de Région, avec 20 enquêtés pour les mêmes raisons invoquées pour Ouagadougou.

Les autres Régions retenues sont :

- ✓ Bankuy dont le chef-lieu de Région est Dédougou (14 enquêtés) ;
- ✓ Nakambé, chef-lieu de Région Tenkodogo (14 enquêtés) ;
- ✓ Goulmou, chef-lieu de Région Fada N’Gourma (14 enquêtés) ;
- ✓ Yaadga, chef-lieu de Région Ouahigouya (14 enquêtés) ;
- ✓ Djôrô, chef-lieu de Région Gaoua (14 enquêtés) ;
- ✓ Liptako, chef-lieu de Région Dori (14 enquêtés).

Question 1 : 1. Etes-vous un agent du Ministère des finances ou de ses démembrés ?

Graphique 2 : Nombre effectif des enquêtés



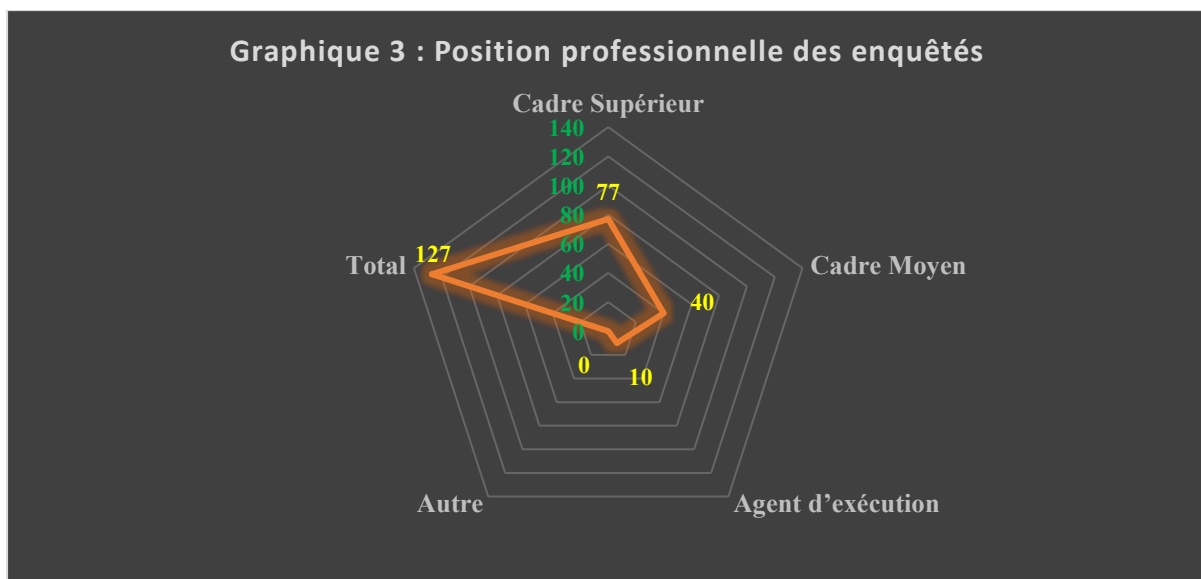
Source : Enquête, octobre 2025

Interprétation analytique :

Nous avons pu enquêter auprès de 127 personnes qui exercent des activités où les risques sont permanents au quotidien.

Question : 2. Si oui, quel poste occupez-vous ?

Graphique 3 : Position professionnelle des enquêtés



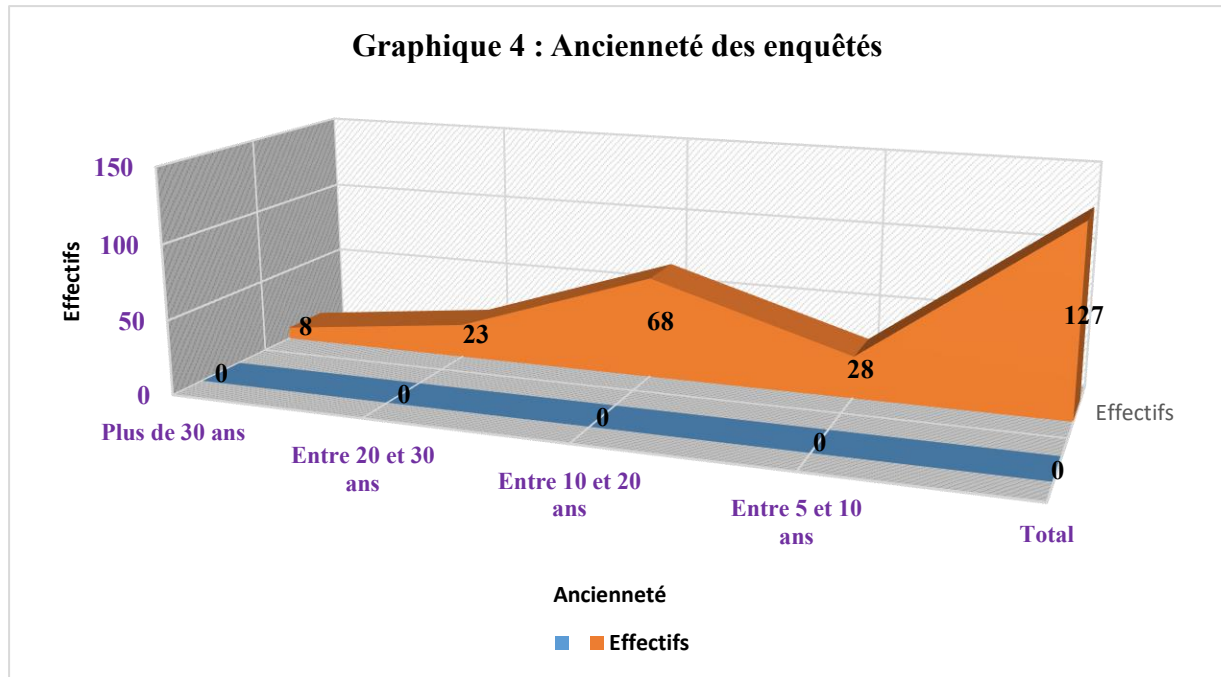
Source : Enquête, octobre 2025

**Interprétation analytique :**

Nous avons pu enquêter auprès de 77 cadres supérieurs (Bac + 5) ; 40 cadres moyens (Bac + 3) et 10 cadres d'exécution (Bac) qui exercent des activités où les risques sont permanents au quotidien.

**Question 3 : Quelle est votre ancienneté ?**

**Graphique 4 : Ancienneté des enquêtés**



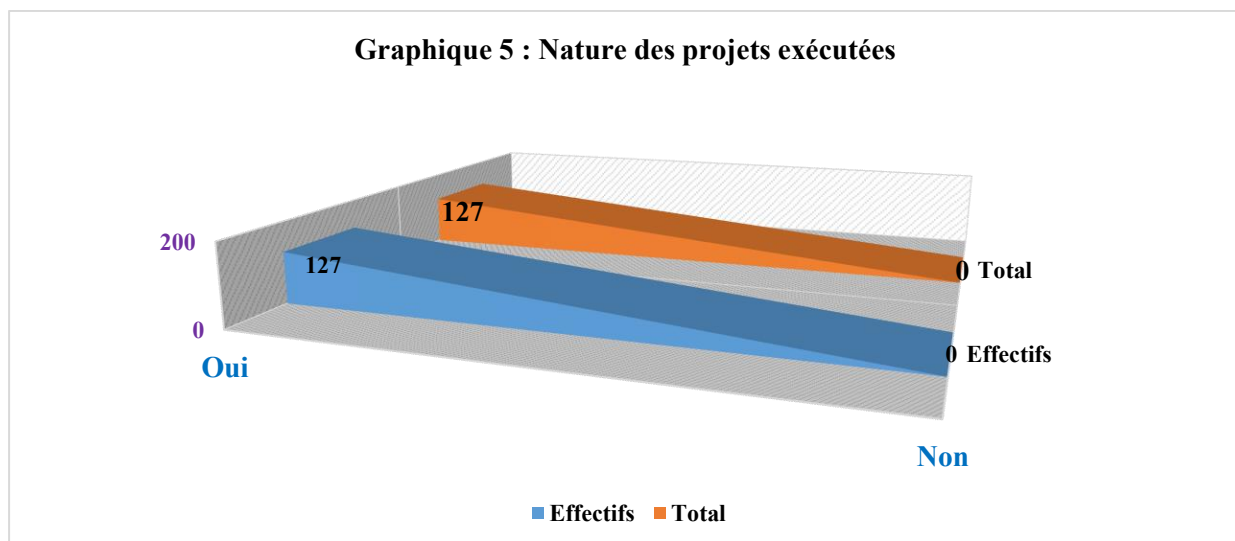
Source : Enquête, octobre 2025

**Interprétation analytique :**

Plus de 80% des enquêtés ont plus de dix (10) ans d'ancienneté et cet état de fait montre leur expérience dans la gestion des risques.

**Question 4 : Exercez-vous dans un projet de développement étatique ?**

**Graphique 5 : Nature des projets exécutées**



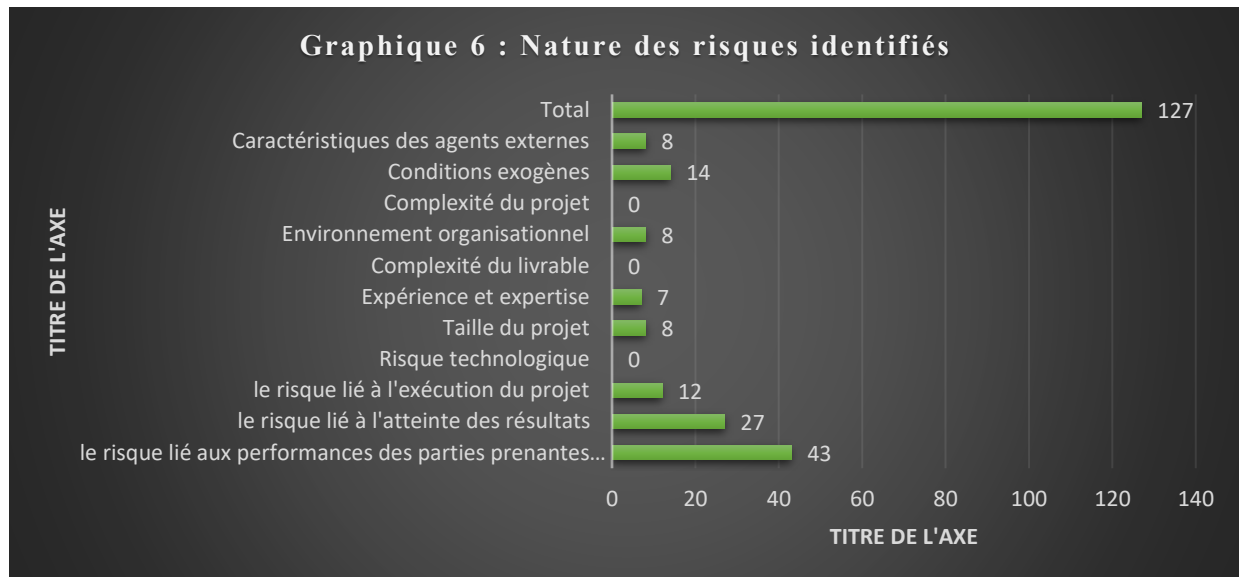
Source : Enquête, octobre 2025

### Interprétation analytique :

100% des enquêtés exercent dans des projets de développement étatiques financés par des bailleurs de fonds et l'Etat burkinabè.

**Question 5 : Dans le cadre de l'exercice de votre fonction, quels types de risques rencontrez-vous ?**

### Graphique 6 : Nature des risques identifiés



Source : Enquête, octobre 2025

### Interprétation analytique :

100% des enquêtés exercent dans des projets de développement étatiques financés par des bailleurs de fonds et l'Etat burkinabè.

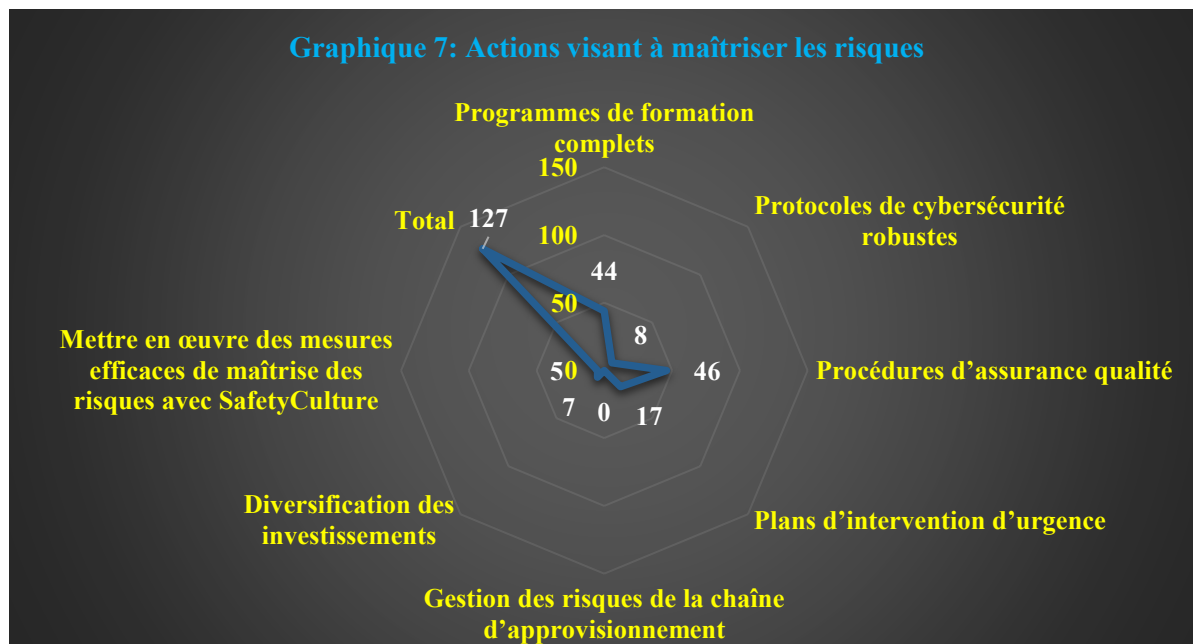
**Selon les enquêtés, les risques récurrents qu'ils rencontrent le plus sont par ordre d'importance :**

- ✓ le risque lié aux performances des parties prenantes partenaires (selon 33,86% des enquêtés) ;
- ✓ le risque lié à l'atteinte des résultats (selon 21,26% des enquêtés) ;
- ✓ Conditions exogènes (selon 11,02% des enquêtés) ;
- ✓ le risque lié à l'exécution du projet (selon 9,45% des enquêtés) ;
- ✓ (Environnement organisationnel : 6,30%, Taille du projet : 6,30%, Caractéristiques des agents externes : 6,30%, Expérience et expertise : 5,51).

Nous constatons que les risques technologiques ne sont pas évoqués ; cela est certainement dû au faible niveau d'informatisation.

**Question 6 : Comment faites-vous pour maîtriser les risques et réussir vos projets**

**Graphique 7: Actions menées par les enquêtés pour maîtriser les risques**



**Source : Enquête, octobre 2025**

**Interprétation analytique :**

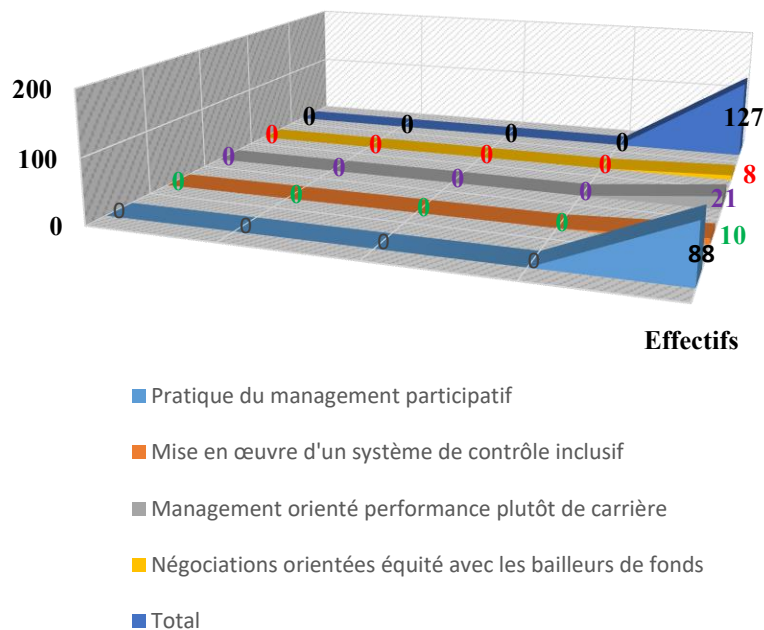
Pour maîtriser les risques, les enquêtés ont proposé les solutions ci-après :

- ✓ Procédures d'assurance qualité (36,22% des avis) ;
- ✓ Programmes de formation complets (34,65% des avis) ;
- ✓ Plans d'intervention d'urgence (13,39% des avis) ;
- ✓ Protocoles de cybersécurité robustes (6,30% des avis) ;
- ✓ Diversification des investissements (5,51 des avis) ;
- ✓ Mettre en œuvre des mesures efficaces de maîtrise des risques avec SafetyCulture (3,94% des avis) ;

Nous remarquons que la gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement n'a pas été énumérée alors dans les activités administratives et financières, les stocks représentent une part importante et les audits et contrôles ont le plus souvent révélé beaucoup d'insuffisances y relatives. Nous osons croire que les enquêtés ont plutôt évité de toucher à un problème d'ampleur cruciale eu égard aux bouleversements socio-politiques de l'heure.

Question : Quelles suggestions avez-vous à l'endroit de l'État burkinabè pour maîtriser les risques dans les projets de développement ?

**Graphique 8 : Recommandations des enquêtés à l'Etat**



**Source : Enquête, octobre 2025**

**Interprétation analytique :**

Les enquêtés recommandent à l'Etat et ses démembrements d'adopter :

- ✓ une pratique du management participatif (69,29% d'avis)
- ✓ un management orienté performance plutôt de carrière (16,53% d'avis)
- ✓ un système de contrôle inclusif (7,87% d'avis)
- ✓ une négociations orientées équité avec les bailleurs de fonds (6,30% d'avis).

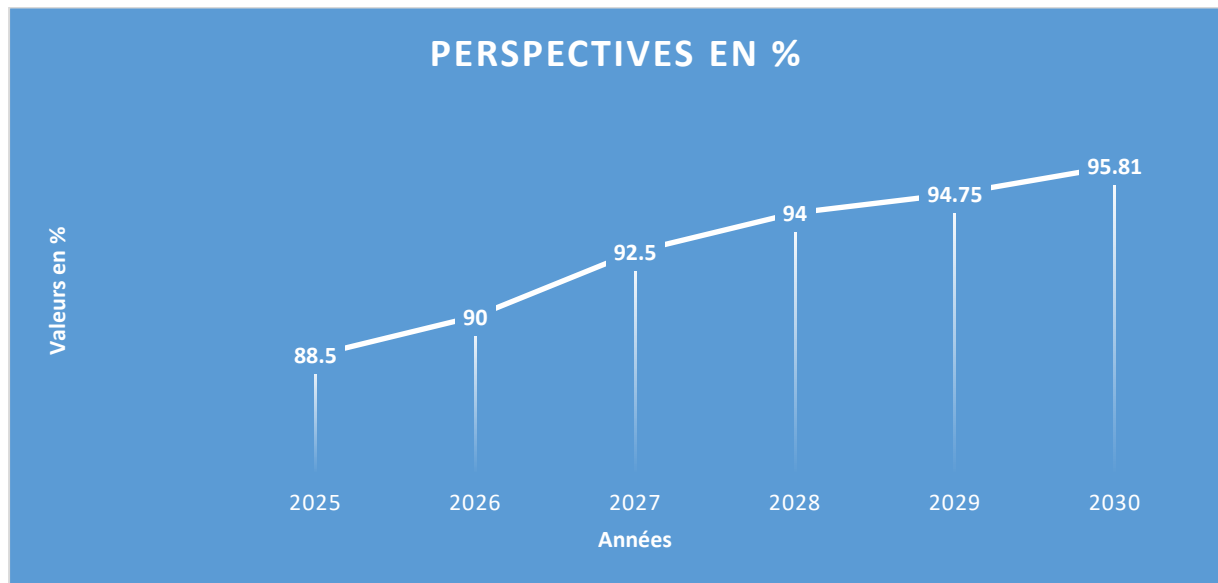
**3.2.2 Résultats des entretiens**

Pour mieux cerner la tendance, nous nous sommes entretenus avec trente (30) cadres supérieurs.

Il ressort que les facteurs clefs de succès de tout projet tirent leurs sources dans la maîtrise des risques.

Ils ont estimé que de plus en plus, ces risques sont de mieux en mieux maîtrisés même s'il y a encore beaucoup d'efforts à fournir.

### Graphique 9 : Taux de maîtrise des risques et de réussite des projets de développement au Burkina Faso de 2025 à l'orée 2030



Source : Entretiens, octobre 2025

#### Interprétation analytique :

Partant du fait que le risque zéro n'existe pas, les interviewés ont estimé que la tendance est bonne et que le taux de succès ces dernières années s'est nettement amélioré au regard de la gouvernance politique actuelle.

Cependant, ils tiennent à ce que les recommandations faites soient prises en compte pour que ces progressions soient effectives.

#### 4. Discussion

Bien que Chapman et Ward (2003), ont pris en compte la dimension probabiliste pour classer les risques en cinq (05) rubriques, nous avons constaté que de façon classique, les praticiens font cas de huit (08) dont ceux de Chapman et Ward.

Dans les résultats obtenus, les praticiens n'ont pas fait ressortir les risques liés à la chaîne des approvisionnements, biens que pesant dans la balance des performances et de la réussite des projets.

Les approvisionnements et les stocks faisant également recours à la logistique, il serait opportun d'insister sur ce volet qui constitue à notre sens, la clef de voûte de toute activité humaine et par ricochet, la réussite des projets. En effet, le coût de gestion des stocks, les coûts de transaction, constituent le plus souvent un fardeau budgétaire pour les bailleurs de fonds (qui de plus en plus sont exigeants à cet effet).

## Conclusion

Depuis les 30 et 31 octobre 2014, le Burkina Faso a connu des cycles de perturbation, associés aux effets néfastes de la crise sanitaire (COVID 19). Malgré ces obstacles, les projets de développement sont financés et exécutés ; nous nous sommes intéressés, aux risques et comment les maîtriser pour une meilleure réussite desdits projets. Nous avons découvert des risques qui sont classés selon une approche classique et d'autres selon le seuil d'incertitude. La première classification est la plus courante au Burkina Faso et pour une meilleure maîtrise de ces risques, les praticiens proposent à l'Etat de changer de pratiques en optant pour un management participatif (69,29% d'avis), un management orienté performance plutôt de carrière (16,53% d'avis), un système de contrôle inclusif (7,87% d'avis) et des négociations orientées équité avec les bailleurs de fonds (6,30% d'avis).

## BIBLIOGRAPHIE

### A/ Articles

- [1]. Bourdeau, Simon, Suzanne Rivard et Henri Barki. 2003. « Évaluation du risque en gestion de projets ». Série Scientifique, Montréal, Cirano.
- [2]. Chapman, Chris, et Ward Stephen. 2003. « Transforming project risk management into project uncertainty management ». International Journal of Project Management, vol. 21, p.97 - 105.
- [3]. Conyers, Diana, et Mohan Kaul. 1990. « Strategie issues in development management: learning from successful experience. Part 1 ». Public Administration and Development, vol. 10, p. 127-140.
- [4]. Cooke-Davies, Terry. 2002. « The "real" success factors on projects >J. International Journal of Project Management, vol. 20, p. 185 - 190.
- [5]. Dvir, Dov, Tzvi Raz et Aaron J. Shenhar. 2003. « An empirical analysis of the relationship between project planning and project success ". International Journal of Project Management, vol. 21, p. 89-95
- [6]. Garel : "Même s'il ne s'agit pas seulement, loin de là, d'un simple phénomène de mode, la gestion de projet est à la mode depuis la fin des années 1980." (Garel, 2003, p.77).
- [7]. Hofstede, Geert H. 1994. Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales / Geert Hofstede ; trad. par Marie Waquet. Paris: Éditions d'Organisation, 351 p. (Pour Hofstede (1991), p.19)
- [8]. Macgill, S.M.,et Y.l. Siu. 200S. « A new paradigm for risk analysis ". Futures, vol.37, p. 11 OS - 1131.
- [9]. Miller, Roger et Donald Lessard. 2001. « Understanding and managing risks in large engineering projects ". MIT Sloan School of Management, Sioan working paper 4214-01.
- [10]. Moreau el al. (2002).
- [11]. Verna, Gérard. 1989. Exporter et Réaliser des Projets. Québec: Fisher presses, 294 p.

## B/ Sites Internet

- ✓ <http://cirano.qc.ca/pdf/publication/2003s-47.pdf>[https://www.challenges.fr/tag\\_lexique-economique/bancarisation\\_882/](https://www.challenges.fr/tag_lexique-economique/bancarisation_882/)
- ✓ [http://www.uqar.qc.ca/Jugarinfo/01\\_mai2006/Gesliondeprojelspublics.asp](http://www.uqar.qc.ca/Jugarinfo/01_mai2006/Gesliondeprojelspublics.asp)
- ✓ [http://www.ey.com/qlobal/content.nsf/International/Global Risk Home](http://www.ey.com/qlobal/content.nsf/International/Global_Risk_Home)) pris le 07-03-08:  
"In this section you will find Ernst & Young's perspective on managing risk-the most important risk issues that our clients are seeking advice on; our global risk research into the views of key stakeholders; the unrivalled sector insights that our industry teams offer, and risk case studies that demonstrate how we are helping clients to tackle both the opportunities and threats of risk."
- ✓ [http://www4.in.tum.de/lehre/vorlesungen/sw/SS2004/files/1999 Standish Chaos.pdf](http://www4.in.tum.de/lehre/vorlesungen/sw/SS2004/files/1999_Standish_Chaos.pdf)

## C. Revues

- ✓ Project Management Institute (PMI). 2000. Guide référentiel des connaissances en gestion de projet - Guide PMBOK, Pennsylvanie: Project Management Institute Publications. 219 p.
- ✓ The Standish Group International. 1999. Chaos: a recipe for success.