

Influence des risques sur la performance des projets de développement rural au Cameroun

Bessi Aboganina Hubert

Doctorant en gestion des projets,

Université Internationale Ibéro-Américaine du Mexique

Benjamín Otto Ortega Morales

Directeur académique à l'Université Internationale Ibéro-Américaine

Doi: 10.19044/esipreprint.5.2025.p566

Approved: 27 May 2025

Posted: 29 May 2025

Copyright 2025 Author(s)

Under Creative Commons CC-BY 4.0

OPEN ACCESS

Cite As:

Bessi Aboganina H. & Ortega Morales B.O. (2025). *Influence des risques sur la performance des projets de développement rural au Cameroun*. ESI Preprints.

<https://doi.org/10.19044/esipreprint.5.2025.p566>

Résumé

Cette étude sur la manière dont les risques affectent la performance des projets de développement rural au Cameroun s'aligne sur une approche méthodique d'identification et d'atténuation des risques. Dans un contexte où ces projets affichent une performance globale moyenne insatisfaisante de 47 % (Awe Baina et al., 2020), son objectif principal est de répondre au besoin d'améliorer la performance des projets de développement rural et, par extension, de contribuer à l'efficacité de l'aide publique au développement. La problématique de performance des projets de développement est une préoccupation majeure pour le gouvernement camerounais, qui se heurte à la persistance de la pauvreté des populations rurales. Ainsi, cette étude cherche à fournir aux responsables de projets une vision limpide ainsi qu'un cadre méthodologique pour l'identification et la classification des principaux risques, ainsi que la planification des solutions d'atténuation. L'étude est réalisée auprès de trois projets de développement soutenus par différents bailleurs de fonds multilatéraux. Les principales méthodes de collecte de données comprennent les entretiens semi-structurés réalisés sur un échantillon de 53 responsables de projet (avec un taux de participation de 88 %), l'analyse documentaire et les observations. L'analyse des données s'est réalisée au moyen d'Excel et du logiciel SPSS, grâce à l'application de statistiques descriptives. Vingt-deux (22) principaux risques de projet ont été

identifiés ; 68 % de ces risques sont exogènes tandis que 32 % sont endogènes. Onze (11) d'entre eux se manifestent fréquemment ; seize (16) ont un impact significatif sur le respect des délais ; quatorze (14) influencent grandement l'exécution du budget, et onze (11) ont une incidence notable sur la qualité des livrables prévus. Cette étude, associée à nos constatations dans le domaine des projets de développement, démontre que les mécanismes de gestion des risques sont déployés qu'après l'émergence des risques et lorsqu'ils ont déjà provoqué des préjudices sur les résultats attendus. Toutefois, les cas étudiés nous ont permis de ressortir un modèle de criticité des risques sur lequel l'équipe de projet peut s'appuyer pour prendre des décisions de gestion visant à maîtriser chaque type de risque. Il devient donc indispensable que l'équipe de projet possède des compétences en gestion de risque pour prévenir les conséquences néfastes afin d'assurer la performance des projets de développement rural.

Mots clés : Projet de développement rural, incertitude, risque de projet, performance

Risk's influence on the rural development project performance in Cameroon

Bessi Aboganina Hubert

Doctorant en gestion des projets,

Université Internationale Ibéro-Américaine du Mexique, Cameroon

Benjamín Otto Ortega Morales

Directeur académique à l'Université Internationale Ibéro-Américaine

Abstract

This study on how risks affect the performance of rural development projects in Cameroon aligns with a methodical approach to risk identification and mitigation. In a context where these projects show an unsatisfactory average overall performance of 47% (Awe Baina et al., 2020), its main objective is to address the need to improve the performance of rural development projects and, by extension, to contribute to the effectiveness of public development aid. The issue of project performance in development is a major concern for the Cameroonian government, which is faced with the persistence of poverty among rural populations. Thus, this study seeks to provide project managers with a clear vision as well as a methodological framework for the identification and classification of key risks, as well as the planning of mitigation solutions. The study is conducted on three development projects supported by various multilateral donors. The main

data collection methods include semi-structured interviews conducted with a sample of 53 project managers (with a participation rate of 88%), document analysis, and observations. The data analysis was carried out using Excel and the SPSS software, through the application of descriptive statistics. Twenty-two (22) main project risks have been identified; 68% of these risks are exogenous, while 32% are endogenous. Eleven (11) of them manifest frequently; sixteen (16) have a significant impact on meeting deadlines; fourteen (14) greatly influence budget execution, and eleven (11) have a notable effect on the quality of the planned deliverables. This study, combined with our findings in the field of development projects, demonstrates that risk management mechanisms are deployed only after the emergence of risks and when they have already caused harm to the expected outcomes. However, the cases studied allowed us to develop a risk criticality model on which the project team can rely to make management decisions aimed at controlling each type of risk. It therefore becomes essential for the project team to possess risk management skills to prevent adverse consequences in order to ensure the performance of rural development projects.

Keywords: Rural development project, uncertainty, risk, performance

Introduction

Parmi les 1,2 milliard de personnes vivant dans une extrême pauvreté, gagnant moins d'un dollar par jour, 75 % habitent dans les zones rurales des pays en développement. Dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, le taux de pauvreté dépasse 50 % en zone rurale, et plus de 90 % des personnes en situation de pauvreté vivant en zone rurale (Foster et al., 2015). D'après les statistiques socio-économiques de la BAD, plus de 39,9 % de la population du Cameroun est touchée par la pauvreté monétaire. En 2011, le pays a enregistré un taux de croissance de 2,7 %, avec une population comptant 19,4 millions d'individus, dont la plupart sont âgés de moins de 20 ans. La forte demande sociale, liée au chômage et à l'emploi instable des jeunes, représente un défi majeur pour la stabilité socio-politique. Selon la BAD (2022), on observe une fréquence plus élevée de ce phénomène en milieu rural (78,78 %) par rapport à l'urbain (55,7 %), et 70,6 % des travailleurs sont affectés par le sous-emploi.

Dans le but de concrétiser sa vision 2035, qui ambitionne de transformer le Cameroun en une nation émergente, démocratique et unie dans la diversité, le gouvernement a établi en 2020 un nouveau cadre stratégique pour son action de développement au cours des dix prochaines années. Il s'agit de la stratégie nationale de développement (SND30), qui se fonde sur les enseignements tirés de l'application du document de stratégie

pour la croissance et l'emploi (DSCE) 2010-2019. La SND30 regroupe les stratégies sectorielles, y compris la stratégie de développement du secteur rural et le plan national d'investissement agricole (SDSR/PNIA) pour la période 2020-2030.

Il est donc crucial de mettre l'accent sur le développement rural afin d'atteindre les objectifs du millénaire pour le développement (UN, 2003). D'après Rashid Solagberu (2012), le développement rural est l'essence même du développement national dans les pays en développement puisqu'il assurerait une exploitation optimale des ressources humaines et naturelles au sein des communautés rurales tout en diminuant la charge sur les services publics déjà saturés dans les zones urbaines. Alaoui & Bahri (2018) affirment qu'un développement rural soutenu favorise la modernisation des communautés rurales, facilitant ainsi leur transition de l'isolement traditionnel vers une intégration économique à la fois nationale et internationale.

Pour s'attaquer aux problématiques du milieu rural, le gouvernement camerounais a toujours eu recours aux projets d'aide au développement. Un projet de développement rural est une initiative visant à améliorer le niveau de vie et le bien-être des habitants des zones rurales, en se concentrant sur des objectifs spécifiques tels que la diminution de la pauvreté, l'accroissement des ressources financières, l'amélioration des infrastructures et la diversification des secteurs économiques. Selon Fontil (2009), il représente incontestablement une stratégie au service des groupes sociaux en difficulté pour se rattraper et contribuer au développement local, une vision du progrès populaire depuis les années 70.

Au Cameroun, après plus de cinq décennies d'aide au développement, les projets de développement n'atteignent généralement pas leurs objectifs. Les problèmes de gestion des projets d'aide au développement dans les pays en développement sont légion (Ika, 2011). Awe Baina et al. (2020) signalent une performance généralement insatisfaisante, souvent due à une prise en compte insuffisante des risques lors de la conception et de la mise en œuvre des projets de développement rural. C'est pourquoi cette étude se préoccupe de l'influence des risques sur la performance des projets de développement rural. Face à cette situation, il convient de se demander en quoi les risques de projet entravent la bonne performance des projets de développement au Cameroun. À cette question principale se rajoutent deux questions supplémentaires. Quels sont les risques qui pourraient influencer la gestion des projets de développement ? Quels sont leurs impacts sur les résultats escomptés des projets de développement ? Cet article se structure autour des sections suivantes : introduction, méthodologie, résultats et discussions, et enfin conclusion.

Dans les différentes sections, nous utilisons le terme « risque » en lieu et place de « risque de projet ».

Méthodologique

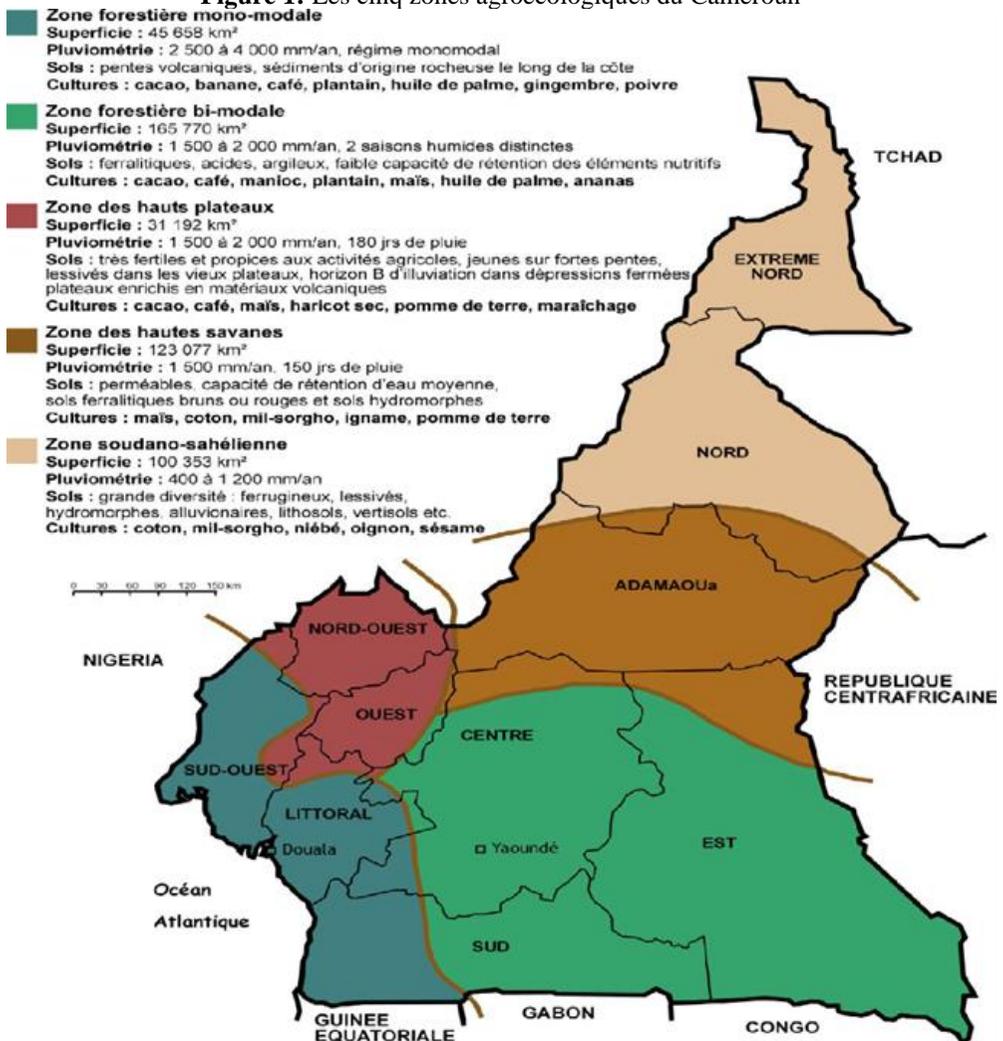
Cette section détaille le choix et l'illustration de la zone d'étude, le choix de la méthode, les catégories de données, les instruments d'enquête, la population cible, les méthodes d'échantillonnage, les variables ainsi que l'analyse des données en lien avec notre recherche.

Zone de l'étude

Comme indiqué dans l'énoncé de cet article, notre recherche se focalise sur le Cameroun. Ce choix s'explique par la pertinence des sujets liés à la performance des projets de développement au Cameroun, la facilité d'accès et la disponibilité des données, ainsi que notre expertise dans ce domaine en tant qu'intervenants en développement.

Présentation de la zone d'étude

Positionné au centre de l'Afrique centrale et doté d'une superficie de 475 650 kilomètres carrés, le Cameroun bénéficie d'une large façade maritime qui lui procure de multiples opportunités commerciales et économiques au sein de la sous-région. Compte tenu de son étendue géographique et de ses conditions climatiques, le pays dispose de cinq principales unités écologiques distinctes représentées dans la figure 1 ci-dessous.

Figure 1: Les cinq zones agroécologiques du Cameroun

Source : SDSR, 2006, p. IV.

Cette vaste diversité agroécologique se manifeste par une multitude d'espèces végétales cultivées et de méthodes agronomiques. La plupart des exploitations agricoles sont familiales. Le secteur rural contribue à près de 22,9 % de son PIB, constitue le premier employeur de la population active (62 %) et représente environ 23 % des exportations totales du pays (DSCE, 2010).

Choix de la méthode

La méthodologie utilisée est basée sur la recherche-intervention, qui s'appuie sur l'expérimentation et la valorisation des expériences de terrain. Pour y parvenir, nous avons mené notre étude sur une analyse comparative

de la gestion des risques dans trois projets de développement rural. L'objectif était d'identifier les différents types de risques de projet et leur impact sur les résultats attendus, ainsi que les stratégies mises en œuvre pour atténuer leurs effets négatifs sur les objectifs de développement des projets.

Outils de collecte de données

La collecte des données s'est faite à travers la revue de la littérature, l'observation participative et les entretiens semi-directifs. Les données primaires ont été collectées grâce à un guide d'entretien. L'observation a été essentielle pour enrichir les données recueillies auprès des responsables des projets, appréhender le contexte et, par conséquent, expliquer les résultats. En observant les pratiques des acteurs majeurs, elle a également facilité la collecte rapide d'informations pertinentes. L'étude documentaire a été réalisée dans le domaine de la gestion de projets de développement en Afrique, et au Cameroun en particulier. Elle a concentré ses efforts sur les documents scientifiques et professionnels en lien avec notre problématique.

Population et échantillon

La méthode d'échantillon en grappes est la technique d'échantillonnage probabiliste que nous avons utilisée. Trois grappes ont été sélectionnées. Était considéré comme grappe tout projet de développement rural financé par un bailleur de fonds. Cette méthode présente le double bénéfice de nous offrir la possibilité d'effectuer un travail à la fois global et comparatif. Global parce que nous prendrons en compte les projets de développement rural, mais aussi comparatif grâce à une analyse comparative des différents bailleurs de fonds internationaux au regard de la performance des projets qu'ils financent sous l'angle de la maîtrise des risques.

C'est ainsi que les trois projets en cours suivants ont été choisis de manière aléatoire :

- Le PADFA financé par le fonds international pour le développement agricole (FIDA) ;
- Le PD-COBIE financé par la banque islamique de développement (BID) ;
- PCP-ACEFA financé par l'agence française de développement (AFD).

Dans chacun de ces projets, tous les individus occupant des postes de responsabilité (cadres) ont été sélectionnés pour constituer la taille (n) de notre échantillon. Les individus de notre échantillon étaient composés des chargés de projets pays, des coordonnateurs nationaux, des responsables administratifs et financiers, des chefs de composantes et des responsables des unités régionales. Ainsi, l'effectif de notre population de départ était 83 individus, mais compte tenu des contraintes indépendantes de notre volonté,

nous avons effectivement interviewé 73 cadres ou individus (soit un taux de participation de 88 %).

Types de variable

Nos recherches ont permis d'identifier trois variables dépendantes qui affectent la performance d'un projet de développement (triangle de la performance). Il s'agit du:

- Respect des budgets ;
- Respect de la qualité ;
- Respect des délais.

Les mauvais scores de ces trois variables dépendantes au sein d'un projet de développement affectent négativement la réalisation des buts globaux du projet, le contentement des bénéficiaires du projet, la réputation des départements ministériels impliqués, la perception de l'aide publique au développement et l'image du pays récipiendaire.

Selon l'analyse de la littérature sur la gestion de projet, les variables de performance dépendent fortement de l'aptitude de l'équipe de projet à gérer les risques (variables indépendantes).

Il existe de nombreux risques de projets qui proviennent de l'environnement interne ou externe du projet. Cependant, ils peuvent être identifiés, analysés et contrôlés selon les cinq (5) paramètres suivants :

- L'opérateur (celui qui décrit le déroulement du processus) ;
- Les ressources nécessaires (financières, humaines, matérielles...) ;
- Les éléments d'entrée (informations ou produits) ;
- Les éléments de sortie (informations ou produits) ;
- Le mécanisme de suivi et d'évaluation.

Analyse des données

Une fois les données primaires recueillies grâce aux entretiens, aux observations ou à l'examen de documents, une analyse de ces données est effectuée par la suite. Selon Miles et al. (2014), le processus d'analyse des données en recherche qualitative se déroule en trois phases successives et interactives, qui facilitent la compilation de données secondaires indispensables pour vérifier ou réfuter les hypothèses de recherche. Il s'agit essentiellement de condenser les données ou de les coder, de les mettre en forme et de valider les résultats.

Ces diverses opérations ont été effectuées à l'aide du logiciel Excel. Nous avons aussi utilisé le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) pour effectuer une analyse statistique des données, dans le but de mettre en évidence l'influence de chaque variable dans la performance des projets de développement rural.

Résultats et discussion

Cette partie met en évidence les résultats et les discussions relatives à l'étude.

Brève description des cas étudiés

Les projets de développement rural qui ont fait l'objet de notre étude sont constitués du :

- Projet d'Appui au Développement des chaînes de Valeur Agricoles (PADFA II) ;
- Programme d'amélioration de la compétitivité des exploitations familiales agropastorales (ACEFA) ;
- Projet De Développement des Infrastructures et de Commercialisation du Bétail (PD-COBIE).

Tableau n°1 : Description des projets étudiés

N°	Nom du projet ou Programme	Zones d'interventions	Objectif de développement	Cout total (USD)	Partenaire technique et financier	Durée
1	PADFA II	Extrême-Nord, Nord et Nord-Ouest.	Accroître durablement les revenus et la résilience des exploitations agricoles familiales productrices de riz et d'oignon dans les zones du projet.	60 millions	Fonds international de développement agricole (FIDA)	2019–2024
2	ACEFA III	10 Régions et les 58 départements que compte le territoire national	Institutionnaliser le dispositif de conseil mis en place par ACEFA I et II, cogéré et cofinancé par la Profession, l'Etat et les bailleurs de fonds, capable d'offrir un service de conseil technico-économique adapté aux besoins des exploitations familiales et des organisations de producteurs.	108 millions	Agence Française de Développement (AFD)	2018-2022
3	PD-COBIE	l'Extrême-Nord, le Nord et l'Adamaoua	Améliorer les moyens de subsistance de la population des régions de l'Adamaoua, du Nord et de l'Extrême-Nord du Cameroun grâce à l'accès au marché et à de bonnes pratiques de production.	45,26 millions		2019-2023

Source : nos soins issus de la revue littérature

L'analyse du tableau n° 1 démontre que, sur le plan du ciblage géographique, les régions du nord et de l'extrême-nord du pays sont les principales zones d'interventions des projets de développement rural au

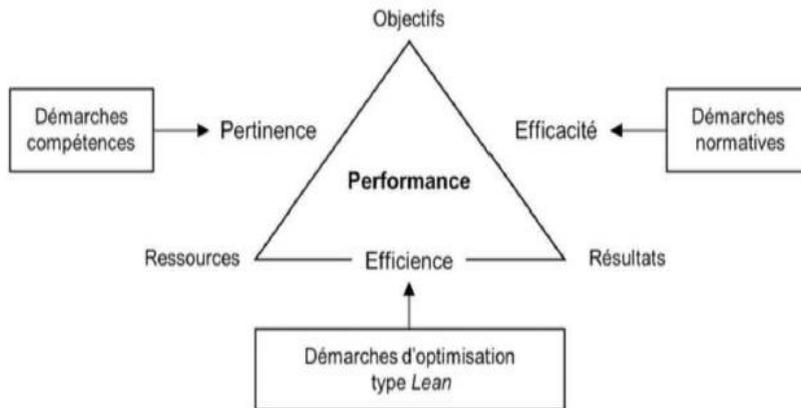
Cameroun. Ceci se justifie par le fait que ces zones correspondent aux régions qui enregistrent les indices de pauvreté les plus élevés du pays (41 % à l'Extrême-Nord et 31 % au Nord). Environ 40 % des personnes considérées comme faisant partie du quintile le plus démuné réside dans l'Extrême-Nord, tandis que 17 % vivent dans le Nord. Le taux d'enfants de 36 à 59 mois fréquentant un établissement préscolaire affiche un pourcentage de 2 % au Nord et 5 % à l'Extrême Nord. La sous-scolarisation des filles perdure dans ces régions et les populations font face au risque permanent d'insécurité due aux violences commises par Boko Haram (DSCE, 2010). Les objectifs de développement de ces projets visent l'amélioration des conditions de vie des populations..

Risques de projet identifiés

Maders & Masselin (2009) définissent le risque de projet comme « une perte potentielle, identifiée et quantifiable (enjeux), inhérente à une situation ou une activité, associée à la probabilité de l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements ». Selon le PMI (2017), le risque de projet est « un évènement ou une condition incertaine dont la concrétisation aurait un effet positif ou négatif sur un ou plusieurs des objectifs du projet, tels que le contenu, l'échéancier ou la qualité ». Giard, cité par Ndiaye (2017), le définit comme l'éventualité qu'un projet ne soit pas réalisé selon les prévisions de date de fin, de coût et de spécifications. C'est cette définition de Giard que nous avons retenue dans le cadre de notre étude.

L'ISO/IEC (2015) définit la performance (ou performance de gestion) comme un résultat mesurable qui peut s'appliquer à la gestion d'activités, de processus, de produits (y compris de services), de systèmes ou d'entités. Les performances peuvent être associées aux résultats quantitatifs ou qualitatifs (ISO/IEC, 2015). Ray (2015) caractérise la performance d'une organisation à l'aide d'un triangle équilatéral (voir figure 2), où les sommets portent les noms de « Objectifs », « Résultats » et « Ressources », autour duquel s'articulent trois démarches.

Figure 2: Triangle de la performance



Source : Ray (2015), p. 424

En se référant à la typologie des risques de Ray (2015), vingt-deux (22) principaux risques qui influencent la performance des projets ont été identifiés et classifiés en fonction de leur origine (endogène ou exogène).

Tableau n°2: Classification des risques selon leur typologie

code	Risques Endogènes
R16	Conflit entre les membres de l'équipe de projet
R10	Démissions imprévues des membres du projet
R11	Dysfonctionnement des procédures de passation de marché
R5	Fraudes et corruption au sein du projet
R8	Incompétence de certains membres de l'équipe de projet
R15	Mauvaise gestion des paiements par le service administratif et financier du projet
R9	Obsolescence des capacités techniques du personnel d'encadrement des bénéficiaires
	Risque Exogènes
R18	Absence de soutien de la part de la tutelle
R21	Ajout des activités non-prévues dans le PTBA émanant de la ratification de nouvelle convention avec d'autres projets ou institutions
R3	Apparition de pandémie (coronavirus)
R6	Détournement de l'objet des appuis du projet par les bénéficiaires
R7	Faible capacité de mobilisation de l'apport personnel par les bénéficiaires
R12	Faible maîtrise des procédures techniques, administratives et financières du projet par les parties prenantes
R4	Inflation ou volatilité des prix des intrants sur le marché
R1	Insécurité dans les zones d'intervention du projet
R14	Lenteur dans la mise à disposition des ressources financières au projet
R20	Mauvaise exécution des activités confiées aux prestataires techniques externes de mise en œuvre du projet
R17	Mauvaise relation entre le Coordonnateur du projet et le Bailleur de fonds
R19	Non-respect des engagements des partenaires stratégiques dans l'exécution des activités programmées
R22	Retard dans l'obtention des avis non objection
R13	Retards ou difficultés dans la mobilisation des fonds de contrepartie
R2	Sècheresse ou inondation dans les zones d'intervention du projet

Source : Nos soins.

D'après le tableau n° 2 ci-dessus, quinze (15) risques ont été identifiés comme étant exogènes tandis que sept (07) sont endogènes. Tout porte à croire que, sur le plan quantitatif, les projets de développement sont beaucoup plus influencés par les risques exogènes.

Les risques endogènes ou externes, qui sont issus de facteurs internes au projet, peuvent avoir un impact considérable sur la performance des projets de développement. Les risques endogènes sont généralement associés à la gestion du projet, à la communication, à l'ambiguïté des objectifs ou encore aux erreurs de planification. L'étude ressort que 71 % des risques endogènes est liée à la ressource humaine (fraude et corruption au sein du projet, incompetence de certains membres de l'équipe de projet, obsolescence des capacités techniques du personnel d'encadrement des bénéficiaires, démissions imprévues des membres du projet, conflits entre les membres de l'équipe de projet), et 29 % liée aux procédures. Toutefois, le dysfonctionnement des procédures de passation de marché peut être à la fois d'origine endogène et exogène. Il peut également être lié au facteur humain (lourdeurs administratives dues aux fonctionnaires impliqués dans le traitement et la validation des dossiers mis à leur disposition). Ces risques soulignent l'importance de la compétence et de l'éthique des responsables intervenant dans les procédures de passation de marché ainsi que de l'équipe chargée de la réalisation d'un projet. Il est crucial de gérer ces risques de manière efficace pour garantir la réussite des projets. Les impacts indésirables sur la performance peuvent être les retards dans l'exécution du projet, une augmentation des coûts, une diminution de la qualité des livrables et l'insatisfaction des parties prenantes. Il est crucial d'adopter une approche proactive pour gérer les risques internes afin de garantir la réussite des projets de développement. En repérant, en analysant et en planifiant les réponses aux risques, les équipes de projet sont à même de réduire l'incidence défavorable de ces risques et d'optimiser la performance du projet.

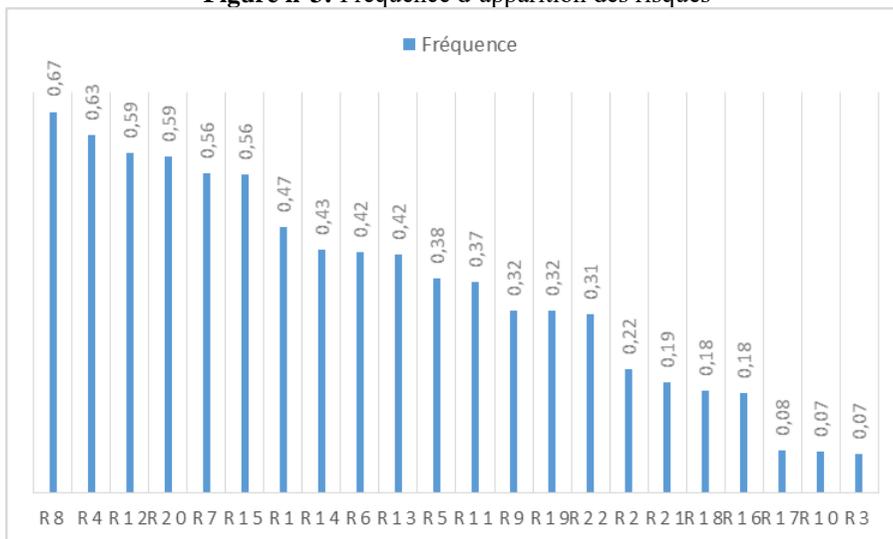
Les risques exogènes, également connus sous le nom de risques externes, ont le potentiel d'influer de manière significative sur la performance des projets de développement en raison de leur caractère imprévisible et de leur impact sur des facteurs échappant au contrôle immédiat des équipes de projet. Ces risques peuvent provoquer des retards, des hausses de dépenses et des modifications de périmètre du projet, ce qui peut nuire à son efficacité et à sa durabilité. Il est essentiel de détecter les risques externes éventuels dès les phases initiales du projet et de les évaluer en fonction de leur probabilité et de leur incidence. L'élaboration de stratégies de gestion des risques est essentielle pour prévenir ou réduire les conséquences d'événements inattendus. Ces stratégies peuvent inclure la mise en place de contrats de garantie, la diversification des sources

d'approvisionnement ou la formation des équipes à la gestion des crises. Il est essentiel d'assurer une communication claire et efficace entre les parties concernées par la gestion des risques externes, en particulier de tenir informés les parties prenantes clés et les partenaires des modifications ou des retards. Les équipes de projet doivent être en mesure de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement et de démontrer une flexibilité pour modifier les plans en fonction des nouvelles contraintes. Pour conclure, la prise en charge des risques exogènes est un aspect indispensable à la performance des projets de développement.

Influence des risques identifiés sur la performance des résultats des projets de développement

Cette partie de notre étude analyse l'impact des risques identifiés (variables indépendantes) sur les critères de performance (variables dépendantes) d'un projet de développement rural au Cameroun. La figure n°3 présente leur fréquence moyenne d'apparition au cours de la mise en œuvre d'un PDR.

Figure n°3: Fréquence d'apparition des risques



Source : Nos soins

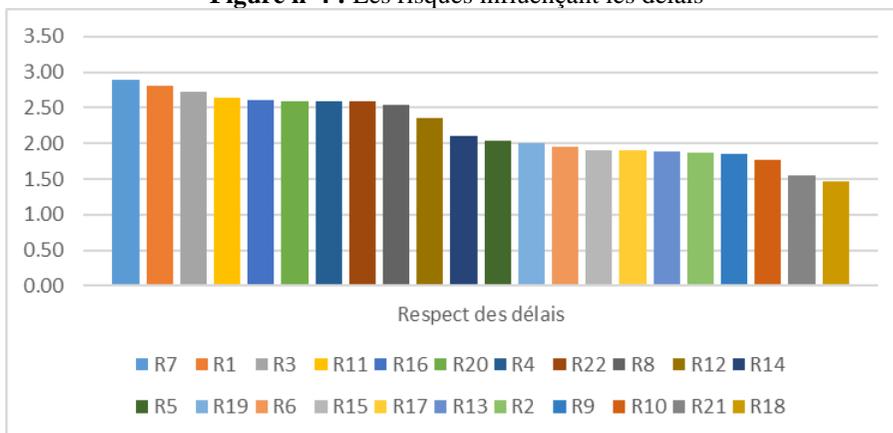
Cette illustration ressort une récurrence élevée des risques liés à l'incompétence de certains membres du groupe de projet (R8), à l'inflation ou à la fluctuation des coûts des intrants sur le marché (R4), au faible contrôle des procédures techniques, administratives et financières du projet par les acteurs impliqués (R12), à la fraude et à la corruption au sein du projet (R20), à une capacité insuffisante à mobiliser les contributions personnelles par les bénéficiaires (R7), ainsi qu'à une gestion inefficace des paiements par

le service administratif et financier du projet (R15). Quand un risque de projet se manifeste fréquemment, il est essentiel d'établir dès la phase de conception du PDR des mesures de prévention et d'atténuation afin d'en minimiser les conséquences. Cela nécessite de repérer les origines, d'élaborer des stratégies de gestion des risques, de mettre en action des procédures de suivi et de contrôle, tout en assurant une communication efficace avec toutes les parties concernées.

La détermination du niveau d'influence des risques identifiés sur les trois variables clés de la performance a été effectuée en calculant la moyenne des scores attribués par chaque interviewé. Les sections suivantes renferment les résultats obtenus.

Influence des risques sur le respect des délais

Figure n°4 : Les risques influençant les délais



Source : Nos soins

Tous les risques identifiés impactent négativement le respect des délais de mise en œuvre d'un PDR. Toutefois, l'occurrence de l'un de ces seize (16) risques cités, classés par ordre d'influence, engendre des incidences élevées sur le respect des échéanciers :

- R7_Faible capacité de mobilisation de l'apport personnel par les bénéficiaires ;
- R1_Insécurité dans les zones d'intervention du projet ;
- R3_Apparition de pandémie ;
- R11_Dysfonctionnement des procédures de passation de marché ;
- R16_Conflit entre les membres de l'équipe de projet ;
- R20_Mauvaise exécution des activités confiées aux prestataires techniques externes de mise en œuvre du projet ;
- R4_Inflation ou volatilité des prix des intrants sur le marché ;
- R22_Retard dans l'obtention des avis non objection ;

- R8_Incompétence de certains membres de l'équipe de projet ;
- R12_Faible maîtrise des procédures techniques, administratives et financières du projet par les parties prenantes ;
- R14_Lenteur dans la mise à disposition des ressources financières au projet ;
- R5_Fraudes et corruption au sein du projet ;
- R19_Non-respect des engagements des partenaires stratégiques dans l'exécution des activités programmées ;
- R6_Détournement de l'objet des appuis du projet par les bénéficiaires ;
- R15_Mauvaise gestion des paiements par le service administratif et financier du projet ;
- R17_Mauvaise relation entre le Coordonnateur du projet et le Bailleur de fonds.

Ces risques se manifestent durant la mise en œuvre des activités d'un

PDR par :

- Les retards dans l'accomplissement des activités, les livraisons, ou les étapes clés du projet, pouvant induire un effet boule de neige sur tout l'ensemble du plan de travail et de budget annuel (PTBA) ;
- Les dépassements budgétaires qui requièrent l'allocation de ressources additionnelles, en particulier financières, pour récupérer le retard ou pour pallier les effets des retards ;
- Une dégradation de la qualité des livrables attendues, puisque les équipes pourraient être forcées d'accélérer leur rythme de travail ou de renoncer à certaines spécifications afin de se conformer aux délais ;
- Des litiges entre les parties, surtout si les contrats prévoient des sanctions en cas de non-conformité aux échéances ;
- Un impact négatif sur la réputation l'équipe de projet si elle ne parvient pas à respecter les échéances prévues pour les projets.

Pour éviter ces désagréments, il est crucial d'intervenir de façon rapide et proactive. Cela nécessite tout d'abord d'identifier de manière précise quel risque influence les délais. Ensuite, estimer l'ampleur du retard possible et les tâches affectées, en ayant recours aux instruments tels que le diagramme de Gantt ou l'analyse du chemin critique. Puis, mettre en œuvre des mesures correctives ou préventives.

Si le risque s'est déjà produit les actions correctives suivantes peuvent être entreprises :

- Déterminer les stratégies spécifiques¹ pour réduire le retard, en ajustant la planification si besoin ;
- Si possible, affecter des ressources supplémentaires aux activités les plus critiques pour attraper le retard ;
- Informer les parties impliquées de la situation et des actions entreprises pour résoudre le problème.

En cas de risque potentiel, les mesures préventives suivantes sont préconisées:

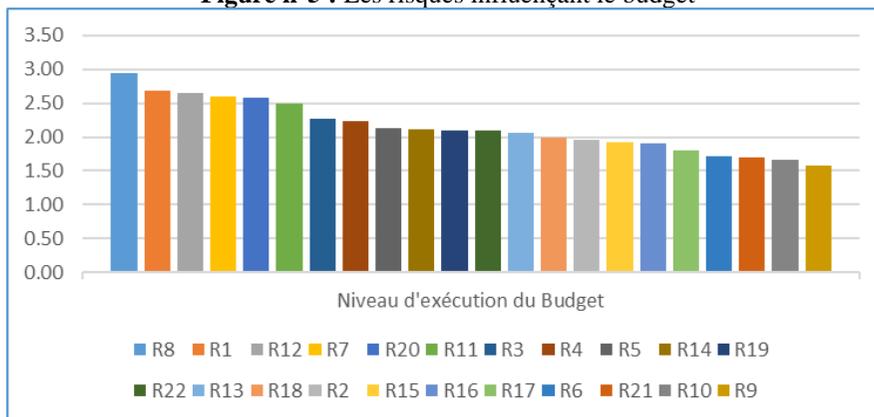
- Établir des actions visant à diminuer la possibilité que le risque survienne ou à en minimiser les conséquences si jamais il se matérialise ;
- Établir des plans de réponse pour chaque risque identifié ;
- Surveiller fréquemment l'évolution des risques et instituer des indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer l'efficacité des mesures préventives.

Dans tous les cas, la gestion de l'échéancier exige :

- une communication claire avec toutes les parties concernées sur tout éventuel changement dans le calendrier et expliquant les raisons ;
- une modification du calendrier en fonction des risques et des mesures prises par le projet, tout en prenant en compte les contraintes budgétaires et les ressources à disposition ;
- Une définition précise des nouveaux délais en gérant les attentes des parties prenantes.

Influence des risques sur l'exécution du budget

Figure n°5 : Les risques influençant le budget



Source : Nos soins

¹ Les actions correctives ou préventives sont spécifiques à chaque type risque identifiés. Ces actions spécifiques sont parfois prévus dans les documents de conception de projet ou tirées des pratiques opérées durant la mise œuvre des PDR. Elles sont contenues dans les plans de contingence ou issues des plans de réponse élaborés après l'occurrence des risques.

Les quatorze (14) risques identifiés suivants peuvent provoquer des impacts négatifs importants sur l'exécution du budget prévu :

- R8_Incompétence de certains membres de l'équipe de projet ;
- R1_Insécurité dans les zones d'intervention du projet ;
- R12_Faible maîtrise des procédures techniques, administratives et financières du projet par les parties prenantes
- R7_Faible capacité de mobilisation de l'apport personnel par les bénéficiaires ;
- R20_Mauvaise exécution des activités confiées aux prestataires techniques externes de mise en œuvre du projet ;
- R11_Dysfonctionnement des procédures de passation de marché ;
- R3_Apparition de pandémie (coronavirus) ;
- R4_Inflation ou volatilité des prix des intrants sur le marché ;
- R5_Fraudes et corruption au sein du projet ;
- R14_Lenteur dans la mise à disposition des ressources financières au projet ;
- R19_Non-respect des engagements des partenaires stratégiques dans l'exécution des activités programmées ;
- R22_Retard dans l'obtention des avis non objection ;
- R13_Retards ou difficultés dans la mobilisation des fonds de contrepartie ;
- R18_Absence de soutien de la part de la Tutelle

L'apparition de l'un de ces risques se manifeste sur le budget d'un PDR de plusieurs manières, notamment :

- les dépassements des coûts pouvant entraîner des changements non prévus sur les spécifications ou sur les exigences du projet et induire des retards. Ces retards, causés par des aléas ou une mauvaise mise en œuvre des activités, peuvent engendrer des coûts supplémentaires suite à l'allongement des ressources et des dépenses opérationnelles induits. Des budgets trop rigides peuvent également poser des problèmes d'adaptation aux modifications inattendues et engendrer des dépassements de coûts ;
- La mauvaise qualité des livrables qui peut être liée à la compressions des ressources financières en raison du souci de respect des budgets, compromettant ainsi la réalisation des objectifs du projet ;
- L'érosion de la confiance et les tensions ;
- La récurrence des inefficacités de l'équipe de projet ;
- Une motivation insuffisante des employés affectant leur productivité, avec une incidence sur les coûts.

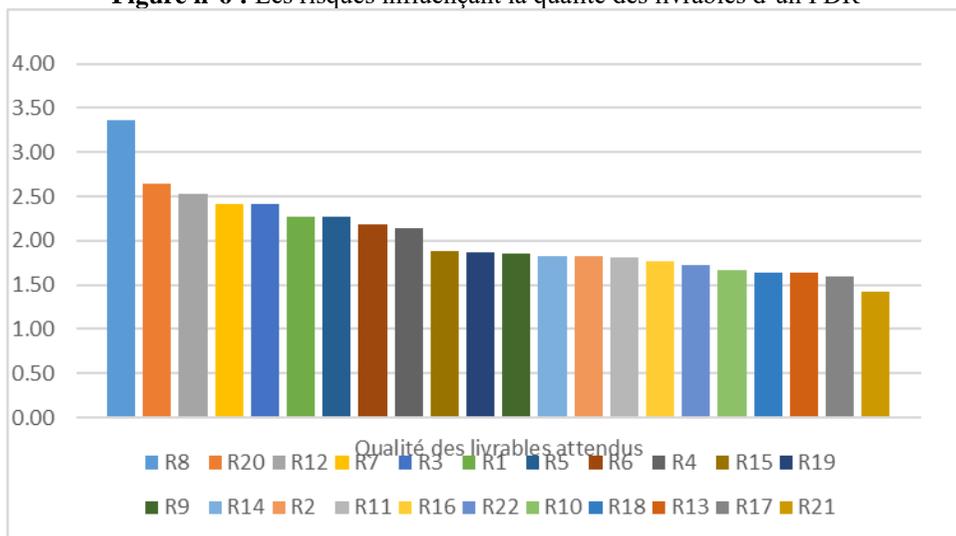
Les dispositions générales en matière de gestion de risque pour éviter ou réduire l'impact négatif des risques sur les budgets prévues nécessitent la mise en œuvre des étapes successives suivantes :

1. Identification et analyse des risques. Ici, on cherche à identifier les raisons du dépassement budgétaire (comme un retard de livraison d'un prestataire, une hausse inattendue des coûts des intrants ou équipements, etc.). Par la suite, il convient d'examiner l'importance du dépassement budgétaire et son incidence sur les autres dimensions de la performance (délais et qualité) ;
2. Mettre en place des plans d'atténuation. Il s'agit dans un premier temps d'identifier les actions possibles pour réduire l'impact du risque (par exemple, négocier avec le fournisseur, optimiser les ressources, etc.). Ensuite, choisir les mesures les plus efficaces pour réduire le risque. Finalement, s'assurer que les ressources requises (financières, temporelles, humaines) disponibles pour l'application des plans d'atténuation ;
3. Suivre et ajuster les plans. Cela consiste à mettre en œuvre les actions planifiées pour réduire le risque, surveiller l'évolution des circonstances et déterminer si les dispositions prises sont performantes, et au besoin, ajuster les stratégies d'atténuation afin de mieux traiter les risques.

Lors des phases de planification et de maturation de projet, un budget de contingence peut être introduit dans le budget global afin de prévoir une marge de sécurité pour faire face à ce type de risque ou aux dépenses imprévues. Notre étude a permis de répertorier des stratégies spécifiques menées par les équipes de projet pour prévenir ou agir face aux différents risques identifiés (cf. tableau n°4).

Influence des risques sur la qualité des livrables

Figure n°6 : Les risques influençant la qualité des livrables d'un PDR



Source : nos soins

Douze risques ci-dessus, influencent le plus la qualité des livrables attendus. Par ordre de grandeur, il s'agit de :

- R8_Incompétence de certains membres de l'équipe de projet ;
- R20_Mauvaise exécution des activités confiées aux prestataires techniques externes de mise en œuvre du projet ;
- R12_Faible maîtrise des procédures techniques, administratives et financières du projet par les parties prenantes ;
- R7_Faible capacité de mobilisation de l'apport personnel par les bénéficiaires ;
- R3_Apparition de pandémie ;
- R1_Insécurité dans les zones d'intervention du projet ;
- R5_Fraudes et corruption au sein du projet ;
- R6_Détournement de l'objet des appuis du projet par les bénéficiaires ;
- R4_Inflation ou volatilité des prix des intrants sur le marché ;
- R15_Mauvaise gestion des paiements par le service administratif et financier du projet ;
- R19 Non-respect des engagements des partenaires stratégiques dans l'exécution des activités programmées ;
- R9_Obsolescence des capacités techniques du personnel d'encadrement des bénéficiaires.

L'occurrence de ce type de risques se manifeste généralement par :

- La récurrence des non-conformités. Les livrables attendus ne répondent pas aux spécifications ou aux attentes des parties prenantes ;
- Les retards dans l'exécution des activités du projet. Les défauts présentés par les livrables nécessitent peuvent exiger des retouches ou des améliorations, entraînant des délais supplémentaires ;
- L'augmentation des coûts. Les corrections et les modifications augmentent le budget initial ;
- L'insatisfaction des parties prenantes. Les différentes parties prenantes du projet, peuvent être insatisfaits si les livrables ne répondent pas à leurs besoins ou attentes.

Lorsqu'un risque influence la qualité des livrables d'un projet de développement, il est crucial d'agir rapidement et efficacement pour atténuer les impacts. Voici les étapes à suivre :

1. Identifier et évaluer le risque. Il s'agit d'abord d'évaluer l'ampleur et la nature du risque. Quelles sont les causes sous-jacentes ? Puis déterminer comment ce risque affecte spécifiquement la qualité des livrables ;

2. Communiquer avec les parties prenantes. Partager les informations sur le risque avec tous les membres de l'équipe et discuter avec les parties prenantes pour obtenir leurs avis et suggestions ;
3. Élaborer un plan d'action. Développer des stratégies pour atténuer le risque. Cela peut inclure, une réévaluation des ressources, des ajustements des délais ou des changements de méthodologie ou de technologies. Préparer un plan alternatif si le risque se matérialise ;
4. Mettre en œuvre les actions correctives. Il s'agit ici d'adapter les processus de travail pour améliorer la qualité et offrir une formation supplémentaire aux membres de l'équipe si nécessaire ;
5. Suivi et évaluation. L'équipe de projet devra mettre en place un suivi pour évaluer l'efficacité des mesures prises et recueillir autant que des retours d'expérience pour ajuster les actions en cours de projet ;

Documenter et apprendre. Pour éviter les risques similaires ne se reproduisent dans de futurs projets, les leçons apprises et les mesures prises doivent être consignées. L'amélioration continue doit être appliquées en utilisant les retours pour améliorer la gestion des risques dans les projets futurs.

Tableau n°4 : Stratégies spécifiques à chaque type risque de projet

Code	Risque identifié	Stratégie d'atténuation
R1	Insécurité dans les zones d'intervention du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser des analyses régulières de la situation sécuritaire dans la zone d'intervention pour identifier les menaces potentielles ; - Établir des cartes des zones à risque pour guider les décisions d'intervention. Se référer à l'expérience des intervenants en développement dans la zone ; - Élaborer des plans d'urgence détaillés pour faire face à des situations d'insécurité, incluant des protocoles d'évacuation ; - Préparer des scénarios de réponse pour différents types de menaces ; - Travailler avec des organisations locales, des leaders communautaires et des autorités pour renforcer la sécurité ; - Établir des canaux de communication ouverts avec les communautés pour recueillir des informations et des préoccupations ; - Former les membres de l'équipe sur les mesures de sécurité et les protocoles à suivre en cas d'incidents ; - Informer les bénéficiaires sur les risques d'insécurité et les comportements à adopter ; - S'assurer que les interventions ne mettent pas en danger les bénéficiaires ou ne créent pas de tensions locales ; - Impliquer toutes les parties prenantes pour réduire les risques de conflits liés aux projets ; - Mettre en place des systèmes pour surveiller l'évolution de la situation sécuritaire et son impact sur le projet ; - Évaluer régulièrement les stratégies de sécurité et les ajuster en fonction des nouvelles informations ; - Utiliser des technologies de communication sécurisées pour rester en contact avec l'équipe et les partenaires locaux ; - Mettre en œuvre des applications ou des plateformes pour partager des informations sur la sécurité en temps réel.
R2	Sècheresse ou inondation dans les zones d'intervention du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser des études pour identifier les zones à risque et évaluer l'impact potentiel de la sécheresse et des inondations ; - Intégrer des considérations environnementales durant les phases de planification des PDR ; - Élaborer des plans d'urgence pour faire face aux événements de sécheresse et d'inondation, incluant l'évacuation et la distribution de secours ; - Mettre en place des systèmes d'alerte précoce pour informer les communautés des risques imminents ; - Concevoir des infrastructures capables de résister aux événements extrêmes (ex. : digues, drains, systèmes de rétention d'eau) ; - Utiliser des matériaux et des techniques de construction qui résistent aux conditions climatiques extrêmes ; - Promouvoir les systèmes de collecte et de gestion des eaux pluviales pour réduire le risque d'inondation ; - Promouvoir des méthodes d'agriculture durable qui réduisent la consommation d'eau (ex. : irrigation goutte-à-goutte) ; - Informer les communautés sur les risques liés à la sécheresse et aux inondations et les mesures de prévention ; - Former les agriculteurs et les gestionnaires de ressources sur des pratiques adaptées aux conditions climatiques changeantes.
R3	Apparition de pandémie	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer des plans détaillés pour assurer la continuité des opérations en cas de pandémie, incluant des scénarios variés ; - Identifier les conséquences spécifiques liées aux pandémies et établir des mesures d'atténuation ; - Prévoir des options de travail à distance pour les membres de l'équipe, permettant de maintenir la productivité ; - Négocier les ajustements des délais et des objectifs du projet en fonction des circonstances ; - Informer régulièrement l'équipe et les parties prenantes sur l'évolution de la situation sanitaire et ses impacts sur le projet ; - Établir des canaux de communication clairs pour partager les informations et les préoccupations ; - Proposer des formations sur les mesures de prévention et de sécurité sanitaire à suivre pendant une pandémie. - Informer l'équipe sur les risques associés aux pandémies et les comportements à adopter ; - Établir des partenariats avec des organisations de santé locales pour obtenir des conseils et des ressources ; - Veiller au Respect des recommandations et directives des autorités sanitaires pendant la mise en œuvre du projet ; - Diversifier les sources d'approvisionnement pour minimiser les interruptions liées à des restrictions de transport ou de production ;

Code	Risque identifié	Stratégie d'atténuation
		<ul style="list-style-type: none"> - Constituer des réserves de matériel essentiel pour faire face à d'éventuelles pénuries ; - Élaborer un plan de réponse aux risques sanitaire durant la phase de formulation du projet ; - Mettre en place des indicateurs pour suivre l'impact de la pandémie sur le projet et ajuster les stratégies en conséquence ; - Évaluer régulièrement les plans de continuité et les adapter aux évolutions de la situation.
R4	Inflation ou volatilité des prix des intrants sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer des budgets qui peuvent être ajustés en fonction des fluctuations des prix. L'utilisation des logiciels tels que le COSTAB² pour la simulation des coûts lors de la planification du projet et l'inclusion des possibilités d'avenants aux contrats passés avec les prestataires de services afin de tenir compte des potentiels changements durant la phase de mise en œuvre des activités ; - Inclure des marges de manœuvre dans le budget pour faire face à l'augmentation des coûts ; - Effectuer une veille régulière sur les prix des intrants pour anticiper les hausses ; - Réaliser des études pour comprendre les tendances et les facteurs influençant les prix ; - Établir des relations avec plusieurs fournisseurs pour réduire la dépendance envers un seul acteur ; - Négocier des contrats à long terme avec des prix fixes ou des clauses de révision pour stabiliser les coûts ; - Acheter des intrants en avance lorsque les prix sont favorables, surtout pour les matériaux essentiels ; - Constituer des stocks de sécurité pour les intrants critiques afin de se prémunir contre les hausses de prix ; - Utiliser des contrats à prix fixe pour les services et les intrants quand cela est possible, afin de limiter l'impact de la volatilité des prix. - Intégrer des clauses d'indexation pour ajuster les prix en fonction des indices de coûts pertinents ; - Envisager des instruments financiers pour se protéger contre la volatilité des prix des matières premières ; - Explorer les options d'assurance pour couvrir les pertes dues à la hausse des coûts ; - Maintenir une communication ouverte avec les fournisseurs pour être informé des changements de prix et des conditions du marché ; - Collaborer avec d'autres projets ou organisations pour mutualiser les ressources et réduire les coûts ; - Mettre en place des indicateurs pour suivre les coûts des intrants et leur impact sur le budget du projet ; - Évaluer régulièrement les stratégies mises en place et ajuster les plans en fonction des évolutions du marché.
R5	Fraudes et corruption au sein du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer un code de conduite détaillé qui définit les comportements attendus et les conséquences en cas de non-respect ; - Mettre en place des politiques spécifiques pour prévenir la corruption et les fraudes, avec des procédures claires ; - Organiser des sessions de formation sur l'éthique, la déontologie et les pratiques anti-corruption pour tout le personnel ; - Informer toutes les parties prenantes sur les risques de fraude et les mécanismes de signalement (mécanisme de feedback, de plaintes et de réponses) ; - Mettre en place des audits internes réguliers pour vérifier la conformité et identifier les anomalies ; - L'instauration des audits de fraude et corruption pour déceler les offres de soumissions collusoires ou truquées, identifier les paiements suspects, analyser les prix et la qualité des éléments livrables ;

² COSTAB est un programme informatique développé pour gérer et évaluer les dépenses dans le but d'optimiser l'efficacité et l'efficacé des actions de la Banque mondiale et de ses emprunteurs dans le domaine des prêts. Plusieurs bailleurs de fonds et projets de développement l'utilisent actuellement pour réaliser diverses tâches telles que le calcul des imprévus physiques et des prix, la création de plans de financement et de profils de décaissements, la gestion des taxes et des devises, la création de tableaux détaillés et récapitulatifs des coûts du projet, ainsi que la production de tableaux d'approvisionnement...

Code	Risque identifié	Stratégie d'atténuation
		<ul style="list-style-type: none"> - Établir une séparation des tâches clés pour réduire les opportunités de fraude (par exemple, entre la gestion des fonds et la vérification des dépenses ; - Créer des canaux sûrs et anonymes pour permettre aux membres de l'équipe de projet et aux bénéficiaires de signaler des comportements suspects ; - Assurer la protection des personnes qui signalent des fraudes ou des comportements non éthiques ; - Publier des rapports réguliers sur l'utilisation des fonds et les activités du projet pour garantir la transparence ; - Utiliser des outils de suivi des dépenses pour garantir une utilisation appropriée des ressources ; - Encourager les bénéficiaires à participer à la supervision et à l'évaluation du projet pour renforcer la responsabilité ; - Travailler avec des institutions locales pour renforcer les mécanismes de contrôle ; - Réaliser une évaluation des risques pour identifier les zones vulnérables au sein du projet et adapter les mesures de contrôle en conséquence ; - Réviser régulièrement les stratégies de prévention en fonction des évolutions du contexte et des risques identifiés ; - Mettre en œuvre des systèmes de gestion financière et de suivi des projets pour améliorer la transparence et réduire les risques de fraude ; - Utiliser des outils numériques pour automatiser les processus et limiter les manipulations humaines.
R6	Détournement de l'objet des appuis du projet par les bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Rédiger des documents clairs précisant les objectifs du projet et les attentes vis-à-vis des bénéficiaires ; - Organiser des sessions de sensibilisation pour expliquer l'importance du respect des objectifs ; - Mettre en place des indicateurs pour évaluer l'utilisation des ressources et l'atteinte des objectifs ; - Réaliser des visites régulières pour vérifier l'utilisation des appuis et s'assurer qu'ils sont utilisés comme prévu ; - Effectuer des audits internes pour vérifier la conformité et l'utilisation appropriée des ressources ; - Créer des comités de suivi impliquant des représentants des bénéficiaires pour renforcer la responsabilité ; - Impliquer les bénéficiaires dans la planification et l'exécution des activités pour renforcer leur engagement ; - Former les bénéficiaires sur les objectifs du projet et les conséquences du détournement ; - Assurer une communication transparente sur les ressources allouées et les résultats attendus ; - Produire des rapports réguliers sur l'utilisation des ressources par les bénéficiaires ; - Mettre en place un mécanisme de feedback, de plaintes et de réponses au sein du projet ; - Établir des canaux sûrs pour permettre aux bénéficiaires et aux autres parties prenantes de signaler les abus ; - Assurer la protection des personnes qui signalent des détournements ; - Mettre en place un système de récompenses pour les bénéficiaires qui respectent les objectifs du projet ; - Privilégier autant que possible les appuis en intrants et équipements suivant un système de traçabilité ; - Établir des sanctions claires en cas de détournement des ressources ; - Réaliser régulièrement des analyses des risques pour identifier les zones potentielles de détournement. <p style="text-align: center;">Réviser les stratégies en fonction des résultats des évaluations et des retours d'expérience.</p>
R7	Faible capacité de mobilisation de l'apport personnel par les bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Inclure les bénéficiaires dans le processus de planification pour qu'ils se sentent concernés et engagés ; - Concevoir des projets qui répondent aux besoins et aux priorités des bénéficiaires, augmentant ainsi leur motivation à s'impliquer ; - Informer les bénéficiaires sur l'importance de leur contribution personnelle pour le succès du projet ; - Proposer des incitations pour encourager les bénéficiaires à investir leur temps et leurs ressources ; - Mettre en place des systèmes de reconnaissance pour valoriser les contributions en nature (terrain, équipement, main d'œuvre familiale...) des bénéficiaires. - Offrir des formations sur les avantages de l'apport personnel et comment cela peut améliorer leur situation ;

Code	Risque identifié	Stratégie d'atténuation
		<ul style="list-style-type: none"> - Offrir des formations qui améliorent les compétences des bénéficiaires, leur permettant ainsi de mieux contribuer au projet ; - Faciliter l'accès aux ressources nécessaires (financières, matérielles) pour encourager l'apport personnel ; - Mettre en place des mécanismes pour suivre l'engagement des bénéficiaires et ajuster les stratégies en conséquence ; <p style="text-align: center;">Recueillir des retours d'expérience pour comprendre les obstacles à l'engagement et les surmonter.</p>
R8	Incompétence de certains membres de l'équipe de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser une évaluation initiale des compétences de chaque membre de l'équipe pour identifier les lacunes ; - Créer une matrice des compétences pour visualiser les forces et les faiblesses de l'équipe ; - Offrir des formations ciblées pour améliorer les compétences des membres moins expérimentés ; - Mettre en place un système de mentorat où les membres plus expérimentés peuvent guider ceux qui ont besoin de soutien ; - Définir clairement les rôles et responsabilités de chaque membre pour éviter les ambiguïtés ; - Établir des objectifs de performance mesurables pour suivre les contributions de chacun ; - Mener des évaluations de performance régulières pour identifier les problèmes à un stade précoce ; - Fournir un retour d'information régulier et constructif pour aider les membres à s'améliorer ; - Organiser des activités de team building pour améliorer la cohésion et la collaboration ; - Promouvoir un environnement où les membres se sentent à l'aise de demander de l'aide et de partager des connaissances ; - Envisager d'engager des consultants ou des experts externes pour combler les lacunes de compétences au sein de l'équipe ; - Réaffecter des tâches critiques à des membres plus compétents lorsque cela est nécessaire ; - Utiliser des outils de gestion de projet pour faciliter la communication et le partage des connaissances ; <p style="text-align: center;">Mettre à disposition des ressources de formation en ligne pour un apprentissage autonome.</p>
R10	Démissions imprévues des membres de l'équipe du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Établir un processus de recrutement qui évalue non seulement les compétences techniques, mais aussi l'adéquation culturelle avec l'équipe ; - Offrir des contrats clairs qui définissent les attentes et les responsabilités ; - Promouvoir une culture d'entreprise inclusive et respectueuse qui valorise le bien-être des employés ; - Mettre en place des mécanismes de feedback pour permettre aux membres de l'équipe d'exprimer leurs préoccupations ; - Offrir des formations continues et des possibilités de développement professionnel pour maintenir l'engagement ; - Aider les employés à établir des plans de carrière clairs au sein de l'organisation ; - Promouvoir un bon équilibre entre le travail et la vie personnelle pour éviter le burnout ; - S'assurer que les tâches sont réparties équitablement et de manière réaliste ; - Identifier les talents au sein de l'équipe et préparer des plans de succession pour les postes clés ; - Encourager la formation croisée pour que plusieurs membres de l'équipe puissent assumer des responsabilités similaires ; - Réaliser des évaluations de performance régulières pour identifier les problèmes potentiels et les résoudre rapidement ; - Mener des sondages de satisfaction pour recueillir des retours sur les conditions de travail et l'engagement ; - Mettre en place des systèmes de reconnaissance pour valoriser les contributions des membres de l'équipe ; - Offrir des primes ou des incitations pour encourager la rétention des talents ; - Établir des canaux de communication ouverts pour que les employés puissent exprimer leurs préoccupations et leurs aspirations ; - Organiser des réunions d'équipe régulières pour renforcer la cohésion et l'engagement.
R11	Dysfonctionnement des procédures de passation de marché	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer des manuels clairs et détaillés qui décrivent les étapes de la passation de marché ; - Identifier les risques potentiels liés à la passation de marché et élaborer des stratégies pour les atténuer. - Préparer des plans de contingence pour faire face à d'éventuels dysfonctionnements ; - Fournir des modèles standardisés pour la documentation (appels d'offres, contrats) afin de réduire les erreurs ; - Mettre en place un système de suivi pour évaluer la conformité aux procédures de passation de marché ;

Code	Risque identifié	Stratégie d'atténuation
		<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser des audits périodiques pour identifier les dysfonctionnements et les corriger rapidement. ; - Former l'équipe de projet sur les principes et les procédures de passation des marchés publics; - Assurer une communication claire et transparente avec toutes les parties prenantes sur les procédures et les décisions prises. - Créer des canaux pour que les fournisseurs et les partenaires puissent donner leur avis sur le processus de passation de marché ; - Former les comités pour superviser le processus de passation de marché et garantir la conformité ; - Mettre en place des politiques claires sur l'éthique et la conduite dans le processus d'attribution des marchés ; - Mettre en œuvre des plateformes numériques pour automatiser et simplifier le processus de passation de marché ; - Utiliser des outils de gestion de projet pour suivre l'avancement et la conformité des procédures.
R12	<p>Faible maîtrise des procédures techniques, administratives et financières du projet par les parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des formations régulières sur les procédures techniques, administratives et financières pour toutes les parties prenantes ; - Mettre en place des ateliers pratiques pour permettre aux participants de se familiariser avec les processus ; - Élaborer des manuels et des guides détaillés sur les procédures à suivre, accessibles à toutes les parties prenantes ; - Fournir des études de cas ou des exemples concrets pour illustrer l'application des procédures ; - Mettre en place un système de mentorat où des membres expérimentés peuvent accompagner les parties prenantes moins familières avec les procédures ; - Offrir un soutien technique continu pour répondre aux questions et aider à la mise en œuvre des procédures ; - Organiser des réunions pour discuter des procédures, des défis rencontrés et des solutions possibles ; - Établir des canaux de communication clairs pour permettre aux parties prenantes de poser des questions et d'échanger des informations ; - Mettre en place des indicateurs pour évaluer la maîtrise des procédures par les parties prenantes ; - Fournir un retour d'information sur la façon dont les procédures sont suivies et les domaines à améliorer ; - Évaluer et simplifier les procédures si nécessaire pour les rendre plus accessibles et compréhensibles ; - Créer des diagrammes ou des flux de travail visuels pour faciliter la compréhension des étapes à suivre ; - Former des groupes de travail mixtes avec des représentants de toutes les parties prenantes pour favoriser la collaboration et le partage des connaissances ; - Collaborer avec des organisations locales qui peuvent apporter leur expertise et soutenir la maîtrise des procédures.
R13	<p>Retards ou difficultés dans la mobilisation des fonds de contrepartie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Créer un budget précis incluant des marges pour imprévus afin de mieux anticiper les besoins financiers ; - Élaborer des scénarios alternatifs pour faire face à d'éventuels retards dans la mobilisation des fonds ; - Collaborer avec des partenaires fiables et expérimentés qui peuvent apporter un soutien financier ou technique ; - Négocier des accords de financement à l'avance avec des bailleurs de fonds pour garantir la disponibilité des fonds ; - Mettre en place des mécanismes de suivi régulier pour évaluer la mobilisation des fonds et identifier rapidement les problèmes ; - Produire des rapports réguliers pour informer les parties prenantes de l'état des financements ; - Communiquer régulièrement avec les parties prenantes pour les tenir informées des enjeux et des besoins financiers ; - Informer les bailleurs de fonds sur l'importance des fonds de contrepartie et les impacts d'éventuels retards ; - Identifier et solliciter divers bailleurs de fonds pour réduire la dépendance à une seule source de financement ; - Combiner financement public et privé pour garantir une meilleure stabilité financière ; - Prévoir la possibilité de réallouer des fonds d'autres postes budgétaires en cas de besoin ; - Créer un fonds de réserve pour faire face aux imprévus financiers. - Offrir des formations sur la gestion financière et la mobilisation des fonds pour renforcer les compétences de l'équipe. - Évaluer régulièrement les compétences des partenaires et des équipes pour identifier les lacunes à combler.
R14	<p>Lenteur dans la mise à disposition des</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Créer un budget précis, en tenant compte des délais de mise à disposition des fonds ;

Code	Risque identifié	Stratégie d'atténuation
	ressources financières au projet	<ul style="list-style-type: none"> - Établir un calendrier des flux de trésorerie pour anticiper les besoins financiers à court et moyen terme ; - Mettre en place un système de suivi pour monitorer l'état des demandes de financement et anticiper les retards ; - Produire des rapports réguliers sur l'utilisation des fonds et l'avancement du projet pour maintenir les bailleurs informés. - Organiser des réunions régulières avec les bailleurs pour discuter des flux de financement et des attentes ; - Assurer une communication claire et transparente sur les besoins financiers et les délais ; - Constituer un fonds de réserve pour faire face aux imprévus et aux retards dans la mise à disposition des fonds ; - Ajuster les dépenses en fonction des disponibilités financières pour éviter les interruptions du projet ; - Élaborer des plans de contingence pour gérer les situations de retard dans le financement ; - Développer des scénarios alternatifs pour adapter le projet en fonction des ressources disponibles ; - Former l'équipe sur la gestion financière et les procédures de demande de fonds pour améliorer l'efficacité ; - Partager des meilleures pratiques en matière de gestion des financements pour optimiser les processus ; - Utiliser des logiciels de gestion financière pour suivre les budgets et les dépenses de manière efficace ; - Mettre en place des outils de communication pour faciliter les échanges d'informations sur le financement.
R15	Mauvaise gestion des paiements par le service administratif et financier du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place de procédures claires. Etablir des procédures claires et standardisées pour le traitement des paiements, incluant des étapes de validation et d'approbation. Assurer une documentation adéquate pour chaque transaction, incluant des factures, des bons de commande et des rapports de dépenses. - Former le personnel. Former le personnel administratif et financier sur les meilleures pratiques en gestion financière et sur les procédures spécifiques du projet. Informer l'équipe des risques associés à la mauvaise gestion des paiements et de l'importance de leur rôle ; - Mettre en place un système de suivi et de contrôle. Utiliser des logiciels de gestion financière pour automatiser et suivre les paiements, facilitant ainsi la transparence et la traçabilité. Les contrôles internes permettent de vérifier les paiements avant leur exécution, afin de prévenir les erreurs et les fraudes ; - Opérer des révisions et audits réguliers. Effectuer des audits réguliers pour évaluer la conformité aux procédures de paiement et identifier les points d'amélioration. Les évaluations de risques périodiques permettent d'anticiper les problèmes potentiels dans la gestion des paiements ; - Établir un calendrier de paiement. Le développement d'un calendrier de paiement prévisionnelle des fournisseurs et partenaires permet de garantir la ponctualité. L'établissement des prévisions budgétaires précises permet également de se rassurer que les fonds nécessaires pour les paiements sont disponibles ; - Privilégier une communication régulièrement avec les parties prenantes sur l'état des paiements et les éventuels retards. Mettre en place des canaux pour que les fournisseurs puissent signaler rapidement tout problème lié aux paiements ; - Utilisation de comptes sécurisés. L'utilisation des comptes bancaires sécurisés pour gérer les fonds du projet permet de prévenir tout accès non autorisé et limiter l'accès aux comptes financiers uniquement aux personnes habilitées ; - Mettre en place des mécanismes de récompense pour le personnel qui respecte les procédures de gestion financière. Établir également des conséquences claires en cas de non-respect des procédures de paiement.
R16	Conflit entre les membres de l'équipe de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Créer un environnement où les membres de l'équipe se sentent à l'aise de partager leurs préoccupations et leurs idées ; - Organiser des réunions d'équipe fréquentes pour discuter des progrès, des défis et des préoccupations ; - Établir des descriptions de poste claires pour chaque membre de l'équipe afin d'éviter les chevauchements et les ambiguïtés ; - Promouvoir une culture de responsabilité où chacun comprend ses contributions au projet ; - Offrir des formations sur la gestion des conflits et la médiation pour aider les membres de l'équipe à résoudre les différends de manière constructive ;

Code	Risque identifié	Stratégie d'atténuation
		<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les compétences en communication et en collaboration au sein de l'équipe ; - Organiser des activités et des événements pour renforcer les liens et la confiance entre les membres ; - Promouvoir une culture de collaboration où les succès sont célébrés collectivement ; - Mettre en place des évaluations de performance régulières pour discuter des attentes et des contributions de chacun ; - Encourager un retour d'information constructif pour aider les membres à s'améliorer et à résoudre les tensions ; - En cas de conflits persistants, faire appel à un médiateur externe pour faciliter la résolution des différends ; - Élaborer une politique claire pour la gestion des conflits, indiquant les étapes à suivre en cas de désaccord ; - Être prêt à ajuster les méthodes de travail en fonction des retours d'expérience et des conflits rencontrés ; - Pratiquer l'écoute active pour comprendre les perspectives et les préoccupations des autres.
R17	Mauvaise relation entre le coordonnateur du projet et le bailleur de fonds	<ul style="list-style-type: none"> - Établir une communication claire. Il s'agit ici de définir des canaux de communication formels (réunions régulières, rapports d'avancement) pour assurer un échange d'informations fluide. Des mises à jour régulières doivent être programmées pour informer le bailleur de l'avancement du projet, des défis rencontrés et des solutions proposées ; - Renforcer la transparence. Fournir des informations transparentes sur les budgets, les progrès et les défis, permet au bailleur de mieux comprendre la situation. Établir des rapports clairs et détaillés pour montrer la conformité avec les objectifs et les attentes. - Construire une relation de confiance. Le coordonnateur doit prendre l'initiative de contacter le bailleur pour discuter des préoccupations ou des questions avant qu'elles ne deviennent des problèmes. Il doit être réactif aux demandes et aux préoccupations du bailleur afin de démontrer son engagement à une collaboration constructive ; - Impliquer le bailleur dans les différents processus pertinents. Le coordonnateur doit trouver les moyens d'impliquer autant que possible le bailleur dans certaines prises de décision pour renforcer son engagement et sa confiance dans le projet. Il doit solliciter régulièrement le feedback du bailleur sur les activités et les résultats afin d'ajuster les actions ; - Formation et sensibilisation. Organiser des sessions de renforcement des capacités du personnel sur les meilleures pratiques en gestion de projet et en communication avec les bailleurs de fonds. Sensibiliser également l'équipe de projet aux objectifs et aux attentes du bailleur afin d'aligner les efforts sur les priorités communes ; - Gestion des conflits. Mettre en place des mécanismes pour résoudre rapidement les conflits ou malentendus, incluant des médiations si nécessaire. L'écoute active doit être privilégiée pour comprendre les préoccupations du bailleur et y répondre de manière constructive. Lorsque la communication avec le chargé de projet devient difficile, le coordonnateur national doit recourir à sa tutelle pour facilitation ou arbitrage ; - Établir des objectifs communs. Le coordonnateur doit travailler avec le bailleur pour définir des objectifs communs et des indicateurs de succès clairs, renforçant ainsi l'engagement mutuel. Il doit aussi élaborer des plans d'action qui reflètent les priorités des deux parties, favorisant ainsi un partenariat harmonieux ; - Évaluer et adapter. Des évaluations régulières de la relation avec le bailleur doivent dans le but d'identifier les points d'amélioration et ajuster les stratégies en conséquence. Le coordonnateur doit être ouvert aux ajustements basés sur les retours du bailleur, montrant ainsi une volonté de collaboration.
R18	Absence ou faible de soutien de la part de la Tutelle	<ul style="list-style-type: none"> - Établir un dialogue continu avec la tutelle pour comprendre ses attentes et préoccupations ; - Organiser des réunions régulières pour partager les progrès et les défis du projet ; - Impliquer la tutelle dès la phase de planification pour s'assurer que le projet répond à ses priorités ; - Encourager la tutelle à participer activement à la conception et à la mise en œuvre du projet ; - Fournir des rapports réguliers et transparents sur l'avancement du projet, les résultats et les défis rencontrés ; - Souligner les bénéfices que le projet apporte à la tutelle et à ses objectifs ;

Code	Risque identifié	Stratégie d'atténuation
		<ul style="list-style-type: none"> - Créer des alliances avec d'autres parties prenantes pour renforcer le soutien et la visibilité du projet ; - Impliquer les bénéficiaires et les communautés locales pour créer une pression positive sur la tutelle ; - Identifier les conséquences potentiels liés à l'absence de soutien et élaborer des plans de contingence ; - Développer des scénarios pour faire face à un soutien limité, en ajustant les objectifs ou les ressources nécessaires ; - Former le personnel sur la gestion des relations avec la tutelle et sur les meilleures pratiques en matière de communication ; - Sensibiliser l'équipe sur l'importance du soutien de la tutelle et des actions à mener pour l'obtenir ; - Documenter les leçons apprises et les expériences passées pour adapter les approches futures; - Évaluer régulièrement l'impact du projet et partager ces résultats avec la tutelle ; - Être prêt à ajuster le projet en fonction des besoins et des priorités de la tutelle ; - Lorsque nécessaire, réviser les objectifs du projet pour mieux aligner avec les attentes de la tutelle.
R19	<p>Non-respect des engagements des partenaires stratégiques dans l'exécution des activités programmées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des comités de suivi- composés de représentants du donateur, de la tutelle, du partenaire et de l'équipe du projet ; - Rédiger des contrats clairs et complets qui précisent les responsabilités, les délais et les attentes de chaque partenaire ; - Inclure des clauses de sanction en cas de non-respect des engagements ; - Organiser des réunions de suivi régulières pour discuter des progrès, des défis et des attentes ; - Produire des rapports réguliers sur l'avancement des activités du projet ; - Établir des indicateurs de performance clairs pour évaluer l'engagement et l'implication des partenaires ; - Mener des évaluations régulières pour vérifier si les partenaires respectent leurs engagements ; - Favoriser une culture de collaboration et de confiance entre les partenaires pour encourager le respect des engagements ; - Impliquer toutes les parties prenantes dans la prise de décision pour renforcer leur engagement ; - Établir des procédures de médiation pour résoudre rapidement les conflits et les désaccords ; - Être prêt à ajuster les attentes et les engagements en fonction des circonstances changeantes ; - Revoir régulièrement les objectifs et les engagements pour s'assurer qu'ils restent pertinents ; - Former les partenaires sur l'importance du respect des engagements et des conséquences du non-respect ; - Offrir des formations pour améliorer les capacités des partenaires à respecter leurs engagements ; - Assurer une communication transparente et un partage d'informations entre tous les partenaires ; - Créer un environnement où chaque partenaire se sent responsable de l'atteinte des objectifs communs.
R20	<p>Mauvaise exécution des activités confiées aux prestataires techniques externes de mise en œuvre du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer une évaluation approfondie des fournisseurs potentiels sur la base des critères objectivement vérifiables; - Établir des contrats spécifiques avec des prestataires compétents afin de garantir la qualité et le respect des délais de la prestation ; - Effectuez des visites sur site pour apprécier les capacités et installations des prestataires ; - Etablir des contrats et accords clairs qui ressortent toutes les spécifications techniques, les obligations ainsi que les pénalités en cas de non-conformité ; - Se rassurer que les contrats sont mutuellement compris et acceptés par les différentes parties et y inclure des clauses de mesures correctives et de résolutions de litiges ; - Encourager une communication claire et régulière avec les prestataires à travers les canaux efficaces pour discuter des problèmes de qualité, de délai ou toutes préoccupations liées aux risques de non-qualité ; - Effectuer un contrôle qualité proactif afin d'évaluer le niveau de performance, d'assurer la conformité aux spécifications et y apporter des actions correctives ; - Etablir une relation de collaboration basée sur la confiance et l'ouverture avec les Fournisseurs, les impliquer autant que possible dans la résolution des problèmes de qualité et l'identification des opportunités d'amélioration continue ;

Code	Risque identifié	Stratégie d'atténuation
		<ul style="list-style-type: none"> - Diversifier les prestataires afin de réduire le risque fournisseur de non-qualité et détenir une marge de manœuvre de réactivité en cas de problème ; - Sensibiliser et de former le personnel du projet aux critères de qualité et aux procédures de contrôle qualité.
R21	Ajout des activités non-prévues dans le PTBA émanant de la ratification de nouvelle convention avec d'autres projets ou institutions	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation préalable des impacts. Avant d'intégrer de nouvelles activités, l'équipe de projet doit réaliser une analyse de faisabilité afin d'évaluer les impacts sur le calendrier, le budget et les ressources. Il faut également identifier les conséquences potentielles associées à ces nouvelles activités et élaborer des stratégies pour les gérer ; - Revisiter le PTBA. Il s'agit d'ajuster le PTBA pour inclure les nouvelles activités, en définissant clairement les objectifs, les ressources nécessaires et les délais. Soumettre les modifications du PTBA pour validation auprès des parties prenantes et bailleurs de fonds concernés ; - Planifier et prioriser. Il est nécessaire de réaliser une nouvelle priorisation des activités existantes pour équilibrer la charge de travail et s'assurer que les objectifs clés seront toujours atteints. Etablir un calendrier révisé qui inclut des délais réalistes pour l'exécution des nouvelles activités sans compromettre les tâches en cours ; - Renforcer les ressources. Identifier et mobiliser des ressources humaines, financières et matérielles supplémentaires pour soutenir l'ajout d'activités. Le personnel doit être formé sur les nouvelles activités pour garantir une exécution efficace et de qualité ; - Veiller à une communication transparente. Il faut assurer une communication régulièrement avec toutes les parties prenantes sur l'état d'avancement des nouvelles activités et apporter des ajustements nécessaires. Encourager le retour d'information des parties prenantes pour ajuster les plans en fonction de leurs préoccupations et suggestions ; - Assurer la gestion des conflits et des inattendus. Il s'agit d'établir des mécanismes pour gérer rapidement les conflits ou les problèmes qui pourraient surgir en raison des nouvelles activités. Il faudra opérer des ajustements sur les plans et les ressources en fonction des réalités du terrain et des retours d'expérience ; - Produire la documentation pour apprentissage. Tenir un registre détaillé des modifications apportées au PTBA et des raisons pour lesquelles elles ont été faites. Ensuite, analyser les leçons apprises à la fin du projet pour améliorer la gestion des activités futures.
R22	Retard dans l'obtention des avis non objection	<ul style="list-style-type: none"> - Établir un calendrier détaillé pour la soumission des documents nécessaires à l'obtention des avis. - Intégrer des délais supplémentaires pour tenir compte des éventuels retards dans le processus d'approbation ; - Communiquer régulièrement avec les autorités compétentes pour s'assurer que toutes les parties comprennent les exigences et les délais ; - Organiser des réunions avec les parties prenantes pour clarifier les attentes et les processus ; - S'assurer que tous les documents soumis sont complets et conformes aux exigences pour minimiser les retours et les corrections ; - Mettre en place des vérifications internes rigoureuses avant la soumission pour éviter les erreurs ; - Mettre en place un système de suivi pour vérifier l'état des demandes d'avis non objection ; - Effectuer des relances régulières auprès des autorités pour s'assurer que les demandes avancent ; - Identifier les risques potentiels liés à des retards dans l'obtention des avis et élaborer des plans de contingence ; - Prévoir des alternatives en cas de retard, telles que des ajustements dans le calendrier du projet ; - Former l'équipe sur les procédures d'obtention des avis non objection pour améliorer la compréhension et l'efficacité. - Collaborer avec des consultants ou des experts qui maîtrisent bien les processus pour obtenir des conseils ; - Utiliser des logiciels de gestion de projet pour suivre les demandes et les délais associés ; - Mettre en œuvre des plateformes de communication pour faciliter les échanges avec les autorités.

Source : nos soins

En somme, la gestion efficace des risques implique une démarche proactive, une communication ouverte et une mise à jour constante des PTBA pour assurer la performance d'un PDR.

Les sections ci-dessus démontrent que l'occurrence d'un risque de projet (variable indépendante) durant la phase de mise en œuvre du projet influence au moins deux variables de la performance d'un PDR, impactant de facto le succès d'une intervention de développement. Ceci confirme nos deux hypothèses de recherche, notamment H1 (l'absence de dispositif d'identification, d'analyse et de réponses aux risques influence la performance des résultats escomptés d'un projet de développement rural) et H2 (la non-maitrise des risques impacte négativement le succès d'un projet de développement rural). La figure n° 7 ci-dessous présente les liens de causalité des risques sur le succès d'un projet de développement.

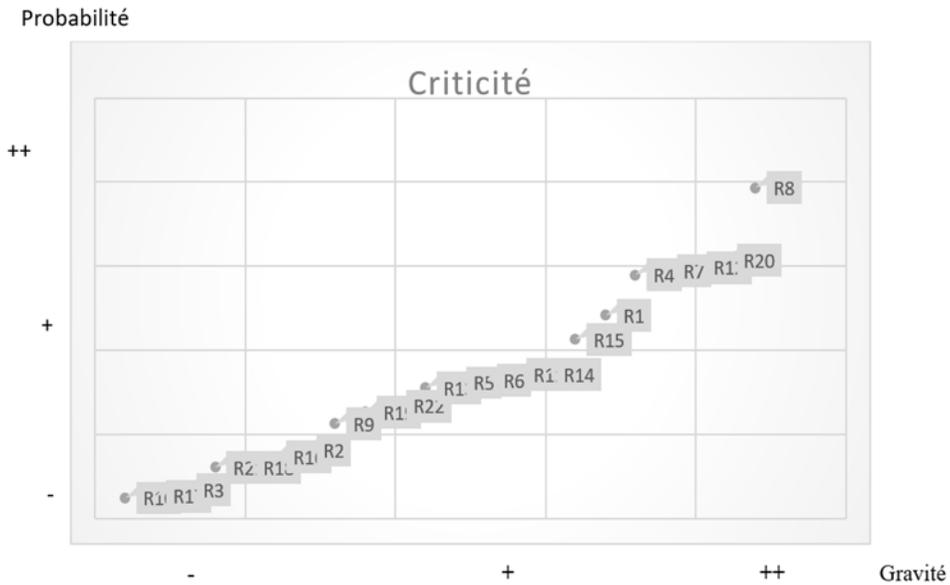
Figure n°7: Impact des risques sur le succès d'une intervention de développement



Source : Nos soins

Par ailleurs, les cas étudiés nous ont permis de ressortir un modèle de criticité de risques matrice (cf. figure n° 8) sur lequel l'équipe de projet peut s'appuyer pour prendre des décisions de gestion visant à maîtriser les risques.

Figure n°9: Matrice de criticité des risques



Source : nos soins

Les décisions proposées sont contenues dans le tableau n°5.

Tableau n°5: Décision de maîtrise des risques

Code	Probabilité	Gravité	Criticité	Décision
R10	0,07	1,70	0,12	Risque négligeable
R17	0,08	1,77	0,13	Risque à suivre
R3	0,07	2,47	0,17	Risque à suivre
R21	0,19	1,56	0,30	Risque à suivre
R18	0,18	1,70	0,30	Risque à suivre
R16	0,18	2,09	0,37	Risque à suivre
R2	0,22	1,88	0,41	Risque à suivre
R9	0,32	1,76	0,56	Risque à suivre
R19	0,32	1,99	0,63	Risque à suivre
R22	0,31	2,14	0,67	Risque à suivre
R13	0,42	1,86	0,77	Risque à suivre
R5	0,38	2,15	0,81	Risque à suivre
R6	0,42	1,96	0,82	Risque à suivre
R11	0,37	2,32	0,85	Risque à suivre
R14	0,43	2,01	0,85	Risque à suivre
R15	0,56	1,90	1,06	Risque à traiter
R1	0,47	2,59	1,21	Risque à traiter
R4	0,63	2,32	1,45	Risque à traiter
R7	0,56	2,63	1,47	Risque à traiter
R12	0,59	2,51	1,49	Risque à traiter
R20	0,59	2,61	1,54	Risque à traiter
R8	0,67	2,95	1,97	Risque à traiter

Source : nos soins

Cette matrice nous permet de comprendre que l'incompétence du personnel du projet (R8 ; 1,97) et la mauvaise exécution des activités confiées aux prestataires techniques externes (R20 ; 1,54) sont des risques qui nécessitent une attention particulière. Il est clair que si ces risques se manifestent régulièrement durant la phase de mise en œuvre, les objectifs escomptés du projet ne seront jamais atteints. Pour éviter cette situation, un point d'honneur doit être accordé au casting de l'équipe de projet ainsi qu'aux processus de passation des marchés.

La matrice de criticité des risques permet non seulement d'anticiper sur les conséquences néfastes de l'occurrence des risques, mais surtout d'optimiser les efforts et les ressources afin de maîtriser les risques les plus critiques. Grâce à ces divers résultats, il est possible de classer, d'hierarchiser, de donner la priorité et de mettre en place des plans d'actions afin de minimiser l'influence des risques sur la performance des résultats attendus, de garantir ainsi la contribution effective du projet aux objectifs de développement pour lesquels il a été élaboré.

L'analyse des données fournies par nos interviewés et nos observations dans le domaine du développement de projets révèle que les processus de gestion des risques ne sont appliqués que lorsque ces derniers ont déjà engendré des préjudices sur les résultats attendus ou entravent la réalisation des activités planifiées, corroborant ainsi nos hypothèses de recherche. Il est donc crucial que les acteurs principaux du projet aient des aptitudes en management des risques pour prévenir les conséquences néfastes et assurer les changements positifs espérés à l'issue d'une intervention de développement.

Conclusions

Les risques de projets peuvent gravement affecter la performance des projets de développement rural en entraînant des retards, des coûts supplémentaires et une qualité de résultats compromise. Nos résultats ont permis d'identifier et de classer les risques de projet en fonction de leur influence sur les trois variables de la performance d'un PDR. Nos résultats ont également permis de ressortir la fréquence d'apparition de chaque risque de projet, aboutissant ainsi à la détermination de son niveau de criticité et à la proposition des stratégies d'atténuation. De manière générale, l'occurrence d'un risque influence beaucoup plus le respect des délais de mise en œuvre des activités avec un effet d'entraînement sur le respect du budget et la qualité des livrables.

En somme, nos travaux de recherche relèvent la nécessité de mettre en place une gestion proactive des risques au cours de l'exécution d'un projet de développement. En effet, la gestion des risques de projet est essentielle pour maximiser la performance des projets de développement rural. Elle

permet d'anticiper les problèmes, d'améliorer la planification, d'optimiser les ressources et d'assurer la qualité des résultats. Investir dans une gestion des risques solide est donc un élément clé du succès des interventions de développement dans le secteur rural.

Remerciements

Ces travaux ont été menés dans le cadre de la rédaction d'une thèse doctorale. Les auteurs aimeraient aussi remercier tous ceux qui ont contribué, directement ou indirectement, à la réalisation de cette recherche.

Conflit d'intérêts : Les auteurs n'ont signalé aucun conflit d'intérêts.

Disponibilité des données : Toutes les données sont incluses dans le contenu de l'article.

Déclaration de financement : Les auteurs n'ont obtenu aucun financement pour cette recherche.

References:

1. Alaoui, M., & Bahri, M. (2018). *Défis et opportunités de développement rural en Afrique subsaharienne*. Institut Royal des Etudes Stratégiques.
2. Awe Baina, M., Manu, I. N., Ezzo Ondo, A. M., Tiwan, G., & Daiwe Baina Seraphin. (2020). Evaluation des performances des projets et programmes de développement rural au Cameroun. *International Journal of Innovation and Applied Studies*.
3. BAD. (2022). *Projet de développement rural participatif et décentralisé de grassfield (phase II). Rapport d'achèvement de projet (rap)*. Banque Africaine de développement. <https://www.afdb.org/fr/documents/cameroun-projet-de-developpement-rural-participatif-et-decentralise-de-grassfield-phase-ii-rapport-dachevement-de-projet>
4. DSCE. (2010). *Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi*.
5. FIDA. (2019). *Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles—Phase II Document de Conception de Projet*.
6. Foster, J. E., Cruz, M., Quillin, B., & Schellekens, P. (2015). *Ending Extreme Poverty and Sharing Prosperity: Progress and Policies*. Policy Research Note, PRN/15/03;. © World Bank. <https://hdl.handle.net/10986/23604>

7. IKA, L. (2011). *Les facteurs clés du succès des projets d'aide au développement* [Université du Québec]. <https://archipel.uqam.ca/3953/1/D2133.pdf>
8. ISO/IEC. (2015). *NF EN ISO 9001—Systèmes de management de la qualité-Exigences*. Afnor. <https://www.boutique.afnor.org/fr/norme/nf-en-iso-9001/systemes-de-management-de-la-qualite-exigences/fa050447/1517>
9. Maders, H.-P., & Masselin, J.-L. (2009). *Piloter les risques d'un projet* (Éditions d'Organisation). Eyrolles.
10. MINADER-MINEPIA. (2016). *ACEFA 3: Programme de Consolidation et de Perennisation du Dispositif de Conseil Technico-Economique du Cameroun*.
11. MINEPIA-ISBD/ PD-COBIE. (2020). *Manuel de Suivi-Evaluation*.
12. Ndiaye, M. (2017). *Facteurs de risque dans la gestion des projets de développement international* (ems).
13. PMI. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management des projet* (Sixième).
14. Rashid Solagberu, A. (2012). *Rural Development in the Twenty-First Century as a Global Necessity*. http://www.intechopen.com/books/rural-development-contemporary-issuesand-practices/introductory_chapter_rural_development_in_the_twenty_fir st_century_as_a_global_necessity
15. Ray, J. (2015). *De la gestion des risques au management des risques. Pourquoi ? Comment ?* Afnor.
16. Youker, R. (2015). *Managing International Development Projects : Lessons Learned*. *PM World Journal*. <https://pdfs.semanticscholar.org/71a3/ec7bfdd2670ac6028fdb21645743ecb4b93a.pdf>