

UQAR

Université du Québec
à Rimouski

FACTEURS CRITIQUES DES PROJETS D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT EN HAÏTI

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

Comme exigence partielle du programme de

Maîtrise en Gestion de Projet

PAR

© FRANCIQUE POCHETTE

Août-2015

Composition du jury :

Didier Urli, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Bruno, Urli, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Khalid, El-Mellahi, codirecteur de recherche, Université du Québec à Rimouski

**Malik Touré, examinateur externe, IAE de Lille, Université des sciences et techniques,
France**

Dépôt initial le 3 juin 2015

Dépôt final le 28 Août 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Je suis redevable envers Dieu pour son omniprésence, sa protection et le courage qu'il m'a insufflé pour concrétiser ce rêve.

Toute ma reconnaissance à l'égard de mon directeur, Bruno Urli, et mon codirecteur Khalid El Mellahi. Leurs conseils et leur professionnalisme tout au long de ce travail ont été indescriptibles. Sans leur patience, ce travail serait encore au stade utopique. Je tiens à les remercier sincèrement.

À Eddy Phebe et Léa Charles, qui m'ont aidé à réaliser l'étude de terrain pour accomplir ce travail. Ils ont été d'un courage infatigable et d'une ténacité inestimable. Je tiens à les remercier amicalement.

Cette étape ne serait pas franchie sans la bourse et l'accompagnement de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), en particulier la générosité de Daniel Bénéteau. Je tiens à leur exprimer toute ma gratitude.

À mes sœurs, Francine et Nannecie qui ont été constamment là pour me soutenir afin que ce rêve soit une réalité. Je n'oublie pas mes parents pour la confiance qu'ils ont placée en moi. Je suis également redevable envers eux.

À mes amis pour leurs petits mots d'encouragement. À ceux qui m'ont toujours dit que mes efforts seront récompensés un jour, sachez que vous avez été précieux pour moi tout au long de ce projet.

Je pense particulièrement à Jeromine Gilibert pour toutes nos petites discussions sur les sujets connexes à ce travail. Ces échanges m'ont été utiles.

RÉSUMÉ

Ce mémoire met de l'avant les facteurs les plus significatifs qui ont occasionné les résultats des projets d'aide au développement réalisés en Haïti après le séisme de 2010. Il s'articule autour de deux axes : la perception des gestionnaires et celle des bénéficiaires.

Sur le plan méthodologique, la recherche a été menée auprès des gestionnaires et des bénéficiaires de projets d'aide au développement en Haïti. Pour y parvenir, deux questionnaires spécifiques ont été élaborés. Le traitement des données a été réalisé à l'aide d'outils statistiques avancés, en particulier l'analyse discriminante, l'analyse en composantes principales (ACP) et la mesure de corrélation. Les résultats sont satisfaisants et sont conformes à de nombreuses études empiriques dans le domaine.

Du point de vue des gestionnaires, il ressort que les résultats de ces projets peuvent s'expliquer, particulièrement, par les dimensions classiques de la gestion de projet auxquelles se greffe une approche participative. L'étude montre, par ailleurs, qu'en dépit du succès du processus de la gestion de projet, l'impact sur la population bénéficiaire et sur l'environnement d'implantation s'est révélé insignifiant. Le succès de la gestion de projet et l'impact sur la population présente, par conséquent, une corrélation négative. De ce point de vue, l'impact est une des principales causes d'échec de ces projets.

Du point de vue des bénéficiaires, les résultats révèlent que la satisfaction est l'élément le plus significatif expliquant les résultats des projets d'aide au développement en Haïti. Ce critère, auquel s'ajoutent d'autres macro-dimensions socioéconomiques, serait à la base de l'échec de nombreux projets d'aide au développement.

D'une manière globale, l'étude a permis de hiérarchiser quatre dimensions explicatives des résultats de ces projets : l'impact, l'environnement externe, la conformité du projet et les compétences des gestionnaires à intégrer la connaissance locale. Autrement dit, l'impact sur la situation socioéconomique du pays récipiendaire est la dimension la plus importante pouvant expliquer le succès ou l'échec de ces projets.

La recherche a permis de confirmer que la perception par rapport aux facteurs et aux résultats des projets est propre aux intérêts de chacun des protagonistes qui les évalue.

En dernier lieu, l'étude confirme, par ailleurs, l'existence d'une relation entre le succès des projets et l'approche participative. L'implication de la population dans la mise en œuvre des projets de développement serait un facteur de réussite.

Mots clés : Facteurs de succès, causes d'échec, projet d'aide au développement, Impact des projets, approche participative, bénéficiaires, Haïti, ACP, analyse discriminante.

ABSTRACT

This research underlines the most significant factors that caused the results of development aid projects in Haiti following the 2010 earthquake. It is based on two levels: the perception of managers and the beneficiaries.

In methodological terms, research was conducted with managers and beneficiaries of development aid projects in Haiti. To achieve this, two specific questionnaires were developed. Data processing was performed using advanced statistical tools, particularly discriminant analysis, principal component analysis (PCA) and the correlation measure. The results are satisfactory and comply with many empirical studies in the field.

From the perspective of managers, it appears that the results of these projects can be explained, especially by conventional dimensions of project management, which is, grafted a participatory approach. The study shows, moreover, that despite the success of the process of project management, the impact on the population and the implantation environment has been insignificant. The success of the project management and the impact on the population has, therefore, a negative correlation. From this standpoint, the impact is a major cause of failure of these projects.

From the perspective of project beneficiaries, the results show that satisfaction is the most significant element explaining the results of development aid projects to Haiti. This criteria, along with other socioeconomic dimensions are grouped, would be the basis for the failure of many projects of development aid benefited the country.

On the whole, the study has prioritized four levels that determine the results of development aid projects in Haiti: the impact, the external environment, the project's compliance and skills of managers to integrate local knowledge. In other words, the impact on the socioeconomic situation of the recipient country is the most significant dimension that can explain the success or the failure of a project.

The research has confirmed, furthermore, that perception with the factors and the results of the projects is specific to the interests of each group that assesses.

Finally, the study also confirms the existence of a relationship between project success and the participatory approach. The involvement of the population in the implementation of development projects would be a success factor.

Keywords: Success factors, causes of failure, aid project development, project impact, participatory approach, beneficiaries, Haiti, PCA, discriminant analysis.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
RÉSUMÉ	viii
ABSTRACT.....	ix
TABLE DES MATIÈRES.....	xi
LISTE DES TABLEAUX	xv
LISTE DES FIGURES	xvii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	18
INTRODUCTION GÉNÉRALE	21
PREMIERE PARTIE.....	29
CHAPITRE I GESTION DES PROJETS CLASSIQUES	30
1.1 HISTORIQUE DE LA GESTION DE PROJET.....	30
1.2 DISTINCTION ENTRE « GESTION DE PROJET » ET « PROJET ».....	33
1.3 CYCLE DE VIE DES PROJETS CLASSIQUES	41
1.4 FACTEURS DE RISQUE DES PROJETS CLASSIQUES.....	44
1.4.1 Risque d'un projet.....	46
1.4.2 Typologie de risque.....	49
1.4.3 Les risques organisationnels et humains.....	51
1.4.4 Les risques liés au management d'un projet.....	54
1.5 FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES DES PROJETS CLASSIQUES	56
1.5.1 Notion de « succès » en gestion de projet.....	56
1.5.2 Distinction entre facteurs et critères de succès des projets	60
1.5.3 Approche universelle et approche contingente du succès des projets	63

1.5.4	Facteurs de succès des projets classiques.....	65
1.5.5	Critères de succès des projets classiques.....	70
CHAPITRE II GESTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT.....		73
2.1	« PROJETS DE DEVELOPPEMENT » ET « L'AIDE AU DEVELOPPEMENT ».....	74
2.2	LA DIMENSION HUMAINE DANS LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT	78
2.3	LA DIMENSION CULTURELLE DANS LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT	81
2.3.1	Évolution et définition du terme « culture ».....	82
2.3.2	L'individualisme et le collectivisme	87
2.4	APPROCHE DU DEVELOPPEMENT PARTICIPATIF.....	88
2.4.1	Définition du concept « participation ».....	89
2.4.2	La notion de « développement »	92
2.4.3	Développement participatif : une approche d'intégration.....	96
2.5	LES ETUDES PREALABLES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT.....	99
2.5.1	Identification des besoins	101
2.5.2	Faisabilité et financement.....	105
2.6	CYCLE DE VIE DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT.....	108
2.7	RISQUES SPECIFIQUES AUX PROJETS DE DEVELOPPEMENT	112
2.8	PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES.....	114
2.9	FACTEURS CRITIQUES DES PROJETS D'AIDE AU DEVELOPPEMENT	116
2.9.1	Succès des projets d'aide au développement	117
2.9.2	Facteurs de succès et d'échec des projets de développement	118
2.9.3	Critères de succès des projets d'aide au développement.....	133
CHAPITRE III MISE EN CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE.....		141
3.1	CONSEQUENCES SOCIOECONOMIQUE ET POLITIQUE DU SEISME.....	141
3.2	PROBLEMATIQUE GENERALE	144
3.3	PERTINENCE DE L'ETUDE.....	149
CHAPITRE IV CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....		151

4.1	SOUS-DEVELOPPEMENT ET NOTION DE PAYS « SOUS-DEVELOPPES »	151
4.2	AIDE INTERNATIONALE	158
4.3	ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES (ONG)	163
	DEUXIEME PARTIE.....	168
	CHAPITRE V MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	169
5.1	TYPE D'ETUDE ET PERTINENCE DE LA METHODE RETENUE	169
5.2	METHODES DE COLLECTE DES DONNEES ET POPULATION ETUDIEE	171
5.3	L'APPROCHE DES QUESTIONNAIRES	173
5.4	SECTIONS ET VARIABLES EXPLOITEES DES QUESTIONNAIRES	173
5.5	PLAN D'ANALYSE DES DONNEES	176
5.5.1	Les mesures de tendance centrale	176
5.5.2	Analyse discriminante.....	177
5.5.3	Analyse en composantes principales (ACP)	178
	CHAPITRE VI PRÉSENTATION ET INTERPRETATION DES RÉSULTATS.....	180
6.1	ANALYSE DESCRIPTIVE DE L'ECHANTILLON.....	180
6.1.1	Profil des gestionnaires	180
6.1.2	Profil des bénéficiaires.....	183
6.1.3	Caractéristiques des projets étudiés	185
6.1.4	Niveau de maîtrise de la gestion de projet des gestionnaires.....	189
6.1.5	Niveau d'impact socioéconomique et institutionnel des projets.....	191
6.1.6	Niveau de satisfaction des bénéficiaires	192
6.1.7	Niveau de participation	194
6.2	ANALYSE INFERENTIELLE DE L'ECHANTILLON.....	196
6.2.1	Analyse discriminante de l'échantillon des gestionnaires	197
6.2.2	Analyse en composantes principales pour l'échantillon gestionnaire	204
6.2.3	Analyse discriminante pour l'échantillon des bénéficiaires	210
6.2.4	Analyse en composante principale pour l'échantillon bénéficiaire	216
6.2.5	Analyse factorielle pour les deux échantillons	219

6.2.6	Relation entre participation et le résultat des projets	222
CHAPITRE VII DISCUSSION DES RÉSULTATS		225
7.1	DISCUSSION ET VALIDATION DES HYPOTHESES RELATIVES AUX GESTIONNAIRES	226
7.2	DISCUSSION ET VALIDATION DES HYPOTHESES RELATIVES AUX BENEFICIAIRES	233
7.3	DISCUSSION ET VALIDATION DE L'HYPOTHESE GENERALE.....	237
7.4	DISCUSSION ET VALIDATION DE L'HYPOTHESE 6	241
7.5	LIMITES DE LA RECHERCHE	243
7.6	RECOMMANDATIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES	244
CONCLUSION GÉNÉRALE		246
ANNEXES - QUESTIONNAIRES		251
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		265

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Caractéristiques des projets et des opérations.....	36
Tableau 2 : Facteurs de succès des projets classiques selon Cookes-Davies	68
Tableau 3 : Conclusions des études économétriques sur l'efficacité de l'aide.....	77
Tableau 4 : Différentes acceptions du terme « participation »	90
Tableau 5 : Facteurs de succès des phases du projet selon Muriithi et Crawford	125
Tableau 6 : facteurs et critères de succès des projets d'AD	139
Tableau 7 : Niveau de maitrise des gestionnaires en gestion de projet	190
Tableau 8: Corrélations entre le niveau de maitrise en GP et le succès des projets	191
Tableau 9: Niveau d'impact des projets	192
Tableau 10: Niveau de satisfaction des bénéficiaires	193
Tableau 11: Corrélation entre l'insatisfaction et l'échec des projets.....	194
Tableau 12: Niveau de participation dans les projets	195
Tableau 13: Corrélation entre le niveau de participation et le succès des projets	195
Tableau 14: Résultats des projets réalisés par les gestionnaires	198
Tableau 15: Tests d'égalité des moyennes des groupes pour les gestionnaires	200
Tableau 16: Résultats du test de Box.....	201
Tableau 17: Valeurs propres	201
Tableau 18: Lambda de Wilks	202

Tableau 19: Résultats du classement.....	202
Tableau 20: Résultats des variables les plus discriminantes pour les gestionnaires	203
Tableau 21: Indice KMO et test de Bartlett	205
Tableau 22: Qualité de représentation.....	206
Tableau 23: Variance totale expliquée	207
Tableau 24: Matrice des composantes après rotation.....	208
Tableau 25: Corrélations entre les composantes et le succès des projets.....	210
Tableau 26: Résultats des projets selon les bénéficiaires.....	211
Tableau 27: Résultats du test de Box	212
Tableau 28: Valeurs propres	213
Tableau 29: Lambda de Wilks	213
Tableau 30: Résultats du classement.....	214
Tableau 31: Résultats des variables discriminantes pour les bénéficiaires	215
Tableau 32: Matrice des composantes après rotation.....	217
Tableau 33: Corrélations entre les composantes et le succès des projets.....	218
Tableau 34: Indice KMO et test de Bartlett	220
Tableau 35: Matrice des composantes après rotation ^a	221
Tableau 36: Statistiques de groupe.....	222
Tableau 37: Test d'échantillons indépendants	223

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cycle de vie des projets classiques	42
Figure 2 : Cycle de vie et succès global des projets de développement	109
Figure 3 : Cycles de vie des projets classiques et des projets de développement.....	111
Figure 4 : Cadre de référence.....	148
Figure 5 : Sexe des gestionnaires.....	181
Figure 6 : Âge des gestionnaires.....	182
Figure 7 : Sexe des bénéficiaires	183
Figure 8 : Âge des bénéficiaires	184
Figure 9 : Secteurs d'activité des projets étudiés.....	186
Figure 10 : Organismes commanditaires des projets	187
Figure 11 : Villes de déroulement des projets	188
Figure 12 : Budget approximatif des projets	189
Figure 13 : Participation moyenne par rapport aux résultats des projets.....	224

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

Sigle	Description
ACDI	Agence Canadienne de Développement Internationale
ACP	Analyse en Composantes Principales
AFD	Agence Française de Développement
AFITEP	Association Francophone de Management de Projet
AFNOR	Association Française de Normalisation
APD	Aide Publique au Développement
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
BM	Banque Mondiale
CAD	Comité d'Aide au Développement
CBD	Community Based Development
CDD	Community Driven Development
CDI	Cadre Développement Intégré
DID	Développement International Desjardins
DNPC	Direction Nationale de la Protection Civile
DP	Développement Participatif
PDNA	Post-Disaster Needs Assessment
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
FCS	Facteurs Clés de Succès
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds Monétaire International
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IDH	Indice de Développement Humain
IPMA	International Project Management Association

Sigle	Description
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OEI	Organisation Économique Internationale
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PED	Pays en Voie de Développement
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PIB	Produit Intérieur brut
PMA	Pays Moins Avancés
PMI	Project management Institute
PNB	Produit national brut
SDN	Société Des Nations
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
UE	Union Européenne
WBS	Work Breakdown Structure

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Ces dernières décennies sont marquées par les montants massifs de l'aide développementale à l'endroit des pays émergents via essentiellement des projets de développement. En dépit de ces efforts, une bonne partie de la population de ces pays vit dans des conditions défavorisées (Mccarthy, 2013). Les débats économiques sur les résultats concrets de l'aide internationale sont incessants et font l'objet de beaucoup de controverses. Pour certains, l'aide au développement est un puits sans fond de projets inutiles, de gâchis, de malversations, une perte sèche de ressources publiques; tandis que pour d'autres, le monde avance et l'aide y contribue (Ika, 2007). La plupart des auteurs vont jusqu'à considérer l'aide comme étant un oxymore; elle a des effets pervers qui vont à l'encontre du développement. Cette problématique est pertinente en gestion de projet, car l'aide internationale est livrée généralement sous forme de projets (Boutinet, 1992). Bien qu'il en existe d'autres, mais les projets de développement sont la voie la plus courante pour leur déploiement.

En effet, cette forme d'assistance offerte par les organisations économiques internationales (OEI) et certains pays industrialisés trouve son origine à la fin de la Deuxième guerre mondiale avec la création d'un nouvel ordre économique basé sur l'interdépendance des nations (Gauthier, 2005). À cette époque, l'aide internationale consistait à soutenir les nations dévastées par la guerre. L'évolution de ce concept depuis les dernières décennies montre qu'elle se dirige aujourd'hui essentiellement vers les pays baptisés « pays sous-développés » ou encore de façon plus convenable « pays en voie de développement ». C'est à ce titre que Verna (1989) soutient que l'aide au développement concerne généralement des pays où le manque de soutien logistique et d'infrastructure, les difficultés à trouver du personnel compétent et fiable, les pesanteurs bureaucratiques, les difficultés de communication et le manque de sous-traitants ne sont pas choses rares.

Ces pays, caractérisés, entre autres, par des besoins socioéconomiques criants et un retard technique éminent, dépendent quasiment de la communauté internationale pour financer leurs programmes ou leurs projets de développement. Selon Ika (2005), l'aide au développement est un apport de ressources supplémentaires pour faire face aux besoins d'investissement nécessaire, pour permettre aux pays sous-développés de combler leur retard technique et aussi suppléer l'épargne nationale insuffisante des pays pauvres. L'absence des capacités structurelles étatiques, en partie, favorise ce flux massif de l'aide internationale à l'endroit de ces pays, souligne Keza (2005). Elle permettrait de compenser les faiblesses de l'État bénéficiaire et de pouvoir répondre aux besoins les plus saisissants de la population. Entre autre, l'aide au développement est un moyen efficace pour ces pays d'élargir leur zone d'influence à l'international par des prêts ou des dons et de s'attirer plein de faveurs (Ika, 2005). Néanmoins, il n'existe pas beaucoup de pays qui ont réussi à tirer profit de l'aide internationale. L'histoire récente montre que la Chine et le Botswana sont parmi les rares pays qui ont gagné cette gageure. Le Botswana l'a fait avec une aide d'en moyenne 9,8 % de son PIB entre 1965 et 1995 (Lemay-H & Pallage, 2012). Quant à la Chine, une bonne partie de son fulgurant développement économique tire son origine de l'aide internationale. Dans d'autres cas, comme ceux d'Haïti et de la République démocratique du Congo, les études montrent que l'aide internationale ne produit pas de résultats concrets. Dans le cas d'Haïti, les entrées d'aide internationale au développement sur la même période s'élèvent en moyenne à 8,2 % du PIB haïtien par année (Lemay-H & Pallage, 2012).

Les organisations non gouvernementales (ONG) sont les principaux vecteurs qui doivent acheminer l'aide internationale et elles doivent assurer la mise en œuvre de nombreux projets. Ces organismes font l'objet de nombreuses critiques mettant en cause leurs stratégies opérationnelles, leur laxisme en matière des résultats et leur manque d'implication des populations dans la conception des projets. Les organismes internationaux n'ont pas évolué vers la prise en compte des besoins et des demandes des populations dans leur propre développement (Blanchet, 2001). Devant la variété d'objectifs qu'ils doivent atteindre, l'environnement dans lequel ils opèrent ne leur est pas toujours

favorable. Les faiblesses institutionnelles, l'instabilité politique, la rareté des ressources et le faible niveau d'éducation sont les principaux obstacles qui enclavent les bonnes pratiques de gestion de projet international auxquels ces organismes doivent être confrontés. Ils évoluent dans un environnement complexe, incertain, changeant, voire hostile. Certains associeraient même leur inefficacité au contexte endogène des pays où ils agissent.

Pour faciliter le transfert de ces capitaux vers les pays en voie de développement, des organismes économiques comme la Banque mondiale (BM) et le fonds monétaire international (FMI) ont été créés afin de favoriser la coopération internationale, par le biais de prêts à court terme et d'une assistance à long terme pour le développement (Gauthier, 2005)¹. Bien que critiquée sévèrement pour son mode d'évaluation des projets qui reflète peu la réalité, la Banque mondiale est devenue l'un des acteurs les plus influents sur la scène internationale et elle fait partie des plus importants bailleurs de fonds non gouvernementaux. Elle constitue la principale source de financement de l'aide internationale (Gauthier, 2005). Aujourd'hui, l'aide au développement obtient une place de choix en gestion de projet.

Par ailleurs, les recherches menées sur l'efficacité de l'aide au développement sont interminables et même cycliques. Les opinions sont divergentes et semblent même constituer un éternel débat. Les chercheurs abordent ce sujet, d'un point de vue macroéconomique, en analysant les effets de l'aide sur la croissance économique, et d'un point de vue microéconomique, en analysant l'efficacité des projets de développement à répondre aux besoins identifiés. Les conclusions de la littérature économique empirique montrent qu'en moyenne, à l'échelle macroéconomique, l'aide au développement n'exerce aucun impact important sur la croissance économique ou le bien-être (Gauthier,

¹ Gauthier (2005) analyse, dans son article, l'environnement institutionnel dans lequel les politiques d'aide au développement sont instaurées. Il met en évidence l'évolution de la pensée dans le domaine de l'économie du développement, les rôles joués par les organisations économiques internationales et une perspective néo-institutionnelle de ces organismes.

2005). Sur le plan microéconomique, les projets d'aide au développement présentent un taux d'échec relativement élevé. En effet, l'échec de ces projets, mis sur pied particulièrement, dans les pays pauvres représente l'une des questions les plus préoccupantes en développement international de nos jours. Une étude réalisée par la Banque mondiale en 1992 montre que parmi les 1697 projets implantés en Afrique que 39% se sont soldés par des échecs. Malgré l'importance des aides financières reçues, la perception grandissante selon laquelle l'aide au développement serait inefficace continue à faire son chemin. Et le bilan de l'aide et des projets de développement sont loin d'être satisfaisant (Ika, 2005). Nombreux sont ceux qui partagent l'avis que l'aide au développement ne remplit pas sa mission socioéconomique (Brunel, 1993; Ika, 2005; Sogge, 2003). L'aide sert à tout, sauf à lutter contre la pauvreté, affirme Brunel (1993). Sogge (2003) a ajouté que l'aide profite souvent davantage aux donateurs qu'aux destinataires. De plus, les études de la Banque mondiale (1998) concernant l'efficacité de l'aide au développement ont remis en question l'effet des flux d'aide sur la croissance. Selon cette étude, l'aide au développement n'exerce aucun effet sur la croissance des pays en voie de développement. L'étude conclut qu'un éventuel effet positif serait envisageable si de bonnes politiques économiques étaient mises en place².

L'aide internationale se matérialise par des projets. En effet, l'étude des projets de développement international représente un défi de taille pour les théoriciens et praticiens dans le domaine, car de nombreuses études révèlent le taux d'échec élevé de ces projets. La persistance grandissante du taux d'échec offre de nombreuses perspectives de recherche théoriques pour mieux comprendre les causes des phénomènes observés afin d'améliorer les outils d'évaluation ou le management de ces projets (Royer, 2005).

² L'étude de la Banque mondiale réalisée sur l'efficacité de l'aide au développement a pris en compte 56 pays dont 21 pays en Afrique. Menée par Burnside et Dollar en 1997, cette étude a fait l'objet de nombreux débats parmi les économistes spécialisés en développement international. L'étude conclut que « L'aide a un impact positif sur la croissance si la politique macroéconomique est saine. L'aide n'influe pas sur cette politique ».

En dépit des efforts déployés pour pallier les échecs de ces projets, les résultats demeurent décevants et palpables. Nombreuses sont les études qui ont tenté d'examiner les éléments qui sont responsables de ces résultats qualifiés décevants (Diallo et Thuillier, 2004 ; Lavagnon, Diallo, Thuillier, 2009 ; Khang et Moe, 2008 ; Lavagnon, 2007 ; Lientz et Rea, 2003 ; Lim et Zain, 1999 ; Munns et Bjeirmi, 1996; Youker 1999 ; etc.). Pour certains, les valeurs que l'on appelle culturelles ne sont pas assez prises en compte dans la réalisation des projets de développement international, ce qui pourrait expliquer une partie des échecs subis (Noël, 1996). Pour d'autres, les problèmes sont causés non seulement par un manque de capacité technique, mais aussi par un manque de capacité de gestion; la négligence du besoin de gérer l'exécution de projet qui l'accompagne a contribué au manque de résultats escomptés d'un grand nombre de projets de développement (Brinkerhoff, 1991).

Easterly (2006) soutient que la solution au problème du développement passe par de grands changements d'attitude de la part des institutions internationales, qui devraient être moins ambitieuses et plus orientées vers l'écoute des bénéficiaires et la résolution de problèmes simples. Toujours selon Easterly, le développement des pays pauvres est une affaire nationale, non pas une affaire internationale. En d'autres termes, il n'y a que les pays pauvres qui puissent identifier les vrais problèmes auxquels ils sont confrontés et y apporter des solutions appropriées. Pour Murélius (1981), pour que les projets donnent lieu à un développement économique et structurel, il faudrait que l'évolution vienne de l'intérieur et soit intimement liée aux besoins et contraintes locaux dans les domaines politique, culturel et structurel. L'efficacité de l'aide consentie dans des pays en voie de développement se mesure par rapport à la politique économique intérieure du pays bénéficiaire; l'environnement de cette politique ne favorise pas, dans certains pays, l'utilisation efficace et maximale de l'aide (Lavoie, 1986). À ces propos, Keza (2005) ajoute que les structures endogènes des pays récipiendaires contraignent l'efficacité de l'aide au développement, donc la réussite des projets.

D'un autre point de vue, Youker (1999) montre que les causes d'échec des projets de développement sont liées à une analyse déficiente des facteurs de risques et à une planification mal définie. Il est évident que le contexte dans lequel ces projets sont réalisés diffère de celui des projets classiques. Les variables qui entourent ces types de projet sont parfois difficiles à piloter. C'est ainsi que Baccarini (1999) affirme que le succès d'un projet est contextuel et doit être défini en fonction de l'environnement dans lequel le projet va s'implanter. Par conséquent, il incombe à l'équipe de projet de déterminer les objectifs à atteindre et les critères de succès du projet.

Jusqu'ici, en parcourant la littérature sur les caractéristiques des projets de développement international, les causes d'échec et les principaux facteurs de succès des projets, les études mettent principalement de l'avant des enjeux spécifiques liés à la participation des acteurs, à l'adaptation au contexte local et à la durabilité des projets, mais elles ne permettent pas en revanche une généralisation des données (Proulx & Brière, 2014). Autrement dit, elles permettent de caractériser d'une façon globale les projets de développement international. Aucune d'entre elles ne caractérise les projets réalisés dans un pays spécifique. Bien que les pays en voie de développement présentent des caractéristiques communes, certains aspects de leur économie et de leur environnement diffèrent les uns des autres (Krugman, 2012). De ce fait, il est difficile d'attribuer les causes d'échec ou les facteurs de succès des projets de développement international à un contexte spécifique. Dans ce pareil contexte, cette étude se rapporte spécifiquement aux projets de développement réalisés en Haïti à la suite du cataclysme qui s'est produit en janvier 2010.

En effet, le phénomène de l'aide au développement international que nous venons de décrire dans les sections précédentes ne diffère pas de celui qui sévit en Haïti depuis des années. Haïti est l'un des pays où les débats sur l'efficacité des projets de développement font couler beaucoup d'encre. C'est un des pays les plus aidés du monde et pourtant la situation n'a fait que se détériorer depuis vingt-cinq ans; c'est la preuve de l'échec de l'aide internationale (Roberts, 2010). Pour certains, comme Michael Jean, l'ancienne Gouverneure générale du Canada, la solution idéale serait de libérer Haïti de l'assistanat

pour se développer. Les propos et les solutions sont divers et ne sont basés que sur la perception de tout un chacun. Toutefois, en dépit de l'intermittence des débats et les résultats décevants pour certains que présentent ces projets, aucune analyse scientifique permettant d'apprécier les caractéristiques de ces projets ne fait encore l'objet d'une attention particulière dans le pays. Pourtant, les nombreux projets que le pays abrite offre un terrain d'étude intéressant. De ce fait, l'idée de nous pencher sur cette problématique nous semble pertinente. Dans ce travail, nous nous intéressons aux éléments, aux faits, aux circonstances qui peuvent compromettre les résultats de ces projets de développement. En d'autres termes, cette recherche consiste à étudier spécifiquement les éléments explicatifs des résultats des projets d'aide au développement réalisés en Haïti après le séisme de janvier 2010 et de déterminer leur impact sur le redressement de l'économie du pays. Étant donné que les recherches montrent que les résultats des projets sont conformes aux intérêts de chacun des protagonistes qui les évaluent, nous adopterons une approche basée sur la perception des deux principales parties qui interviennent dans ces projets : les gestionnaires et les bénéficiaires. Les résultats de cette étude nous permettront de formuler des recommandations appropriées aux responsables de projet évoluant en Haïti afin qu'ils soient plus efficaces et que le pays puisse tirer profit des flux massifs de l'aide internationale qui s'y dirigent.

Cette étude sera constituée de deux grandes parties : la revue de littérature et la méthodologie utilisée. La première partie sera constituée de trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré aux éléments fondamentaux se rapportant à la gestion des projets classiques. Nous évoquerons, en particulier, les notions de risque liés à ces projets, les facteurs de succès et quelques théories connexes. Le deuxième chapitre traite exclusivement la gestion et les caractéristiques des projets d'aide au développement. Les notions d'efficacité de l'aide au développement, du développement participatif et les dimensions humaines et culturelles sont parmi les termes traités dans ce chapitre. Dans le troisième chapitre, nous présenterons le contexte socioéconomique, politique et institutionnel d'Haïti après le séisme. Par la même occasion, nous spécifierons la problématique générale et la pertinence de notre étude. Dans le chapitre qui suit, nous

mettrons en évidence un cadre conceptuel répertoriant certains concepts spécifiques au sujet. La deuxième partie sera consacrée à l'élaboration de la méthodologie utilisée et à la présentation des résultats. Nous décrirons dans un premier temps le type de recherche, la population cible, la description des variables et les instruments de collecte des données. Finalement, nous présenterons les résultats de l'étude et nous les discuterons par la même occasion.

PREMIERE PARTIE

La première partie de cette recherche s'attarde sur les principales études relatives au sujet en question afin de pouvoir mieux spécifier l'objectif de la recherche. Nous avons examiné soigneusement quelques articles scientifiques traitant les caractéristiques des projets classiques ainsi que des projets développement international. Nous nous sommes concentrés, notamment, sur les différents éléments qui sont favorables ou défavorables à la réussite des projets : les risques, les facteurs de succès, les critères de succès, les causes d'échec et les dimensions humaine et culturelle. Nous présenterons dans cette partie l'analyse des différentes études examinant ces notions qui ont été consultées.

Dans un premier temps, nous traitons certaines notions fondamentales propres à la gestion de projet et les facteurs critiques des projets classiques. Le deuxième chapitre met en évidence tous les aspects se rapportant à la gestion des projets de développement dans les pays en voie de développement. Le troisième chapitre aura pour objectif de décrire le contexte de notre étude et de spécifier la problématique générale. À la fin de la revue de littérature, nous élaborerons un cadre conceptuel traitant quelques notions spécifiques qui rattachent à cette étude.

CHAPITRE I

GESTION DES PROJETS CLASSIQUES

1.1 HISTORIQUE DE LA GESTION DE PROJET

Rares sont les ouvrages qui présentent l'historique de la gestion de projet. Dans la plupart des articles consultés, l'historique de la gestion de projet a été abordé à fond de train. Il est important, car il permet de relever des pratiques contextualisées qui informent sur la genèse des outils et leur diffusion (Berland et Pezet, 2000). De plus, la place que la gestion de projet se taille aujourd'hui dans les sciences de la gestion mérite qu'on retrace son origine.

En effet, l'histoire de l'humanité est jalonnée de réalisations architecturales ou industrielles et de grandes expéditions lancées à la découverte du monde (Muller, 2002). Avant les temps modernes, l'histoire nous laisse croire que des œuvres phénoménales ont existé; la Grande Muraille de Chine, la tour de Babel, les cathédrales, les pyramides pour ne citer que celles-là. Chacune de ces réalisations avait pour objectif de résoudre un problème spécifique. Pour réussir ces grandes réalisations, évidemment, des moyens, de coordination, de la répartition des tâches, du temps, des coûts ont été mis en place. Le qualificatif qu'on attribuerait à ces opérations aujourd'hui serait sans doute « projet ». En d'autres mots, les projets ont existé depuis que le monde est né, mais ce concept ne portait pas le sens qu'on lui assigne aujourd'hui.

On fait remonter généralement la gestion de projet aux efforts qui ont été faits, vers les débuts du vingtième siècle, pour rationaliser la production industrielle (Genest & Nguyen, 2010). L'arrivée de la révolution industrielle a changé la conception et la façon de

faire des choses. L'émergence des outils, des méthodes et donc l'organisation scientifique du travail a été l'un des faits les plus marquants de cette période. Cette méthode de rationalisation de la production soutenue par Frederick Taylor afin d'augmenter la productivité des travailleurs a été un élément déterminant dans la gestion de projet. Il a démontré que le travail peut être décomposé en parties élémentaires afin que les objectifs soient atteints plus facilement. De nombreuses sociétés d'ingénierie pétrochimique et d'armement de cette époque ont essayé cette forme de travail. D'ailleurs, elles étaient sans doute les premières à parler de projet pour définir un ensemble d'actions à réaliser, pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise (Muller, 2002). De plus, le travail de Henry Gantt (1861-1919) ne reste pas inaperçu dans l'émergence de la gestion de projet. Son analyse de la gestion sur la construction navale de la première guerre mondiale lui a permis d'approfondir la manière d'agencer les opérations. Les diagrammes de Gantt utilisés aujourd'hui pour établir le planning des activités d'un projet reflètent l'importance de sa contribution à la gestion de projet. Ces tournants constituent des éléments déclencheurs qui auront permis à cette discipline de s'émerger.

Par ailleurs, Christian Navarre (1989, 1993) a divisé l'histoire moderne de la gestion de projet en deux degrés : le « degré zéro » qui, au début du XXème siècle, autonomise la gestion de projet et le « degré un » qui, dans la seconde moitié du XXème siècle, la rationalise et définit un modèle standard (Garel, 2013). Le degré zéro correspond aux époques où la gestion de projet se pratique, mais où elle s'ignore en tant que science modèle de gestion spécifique, soutient l'auteur. Malgré les différentes formes de projets qui se sont développées à cette époque : projets militaires, plates-formes pétrolières, barrages, construction navale, la gestion de projet n'a pas été encore standardisée et sa spécificité n'a pas été encore affirmée. Les projets ont été réalisés au sein des entreprises comme une opération presque comme les autres. Cette période s'assimile à une accumulation de savoir acquise lors de ces grands projets.

C'est à partir des années 1960 qu'un modèle standard apparaît pour les projets d'ingénierie et que des associations professionnelles et des outils de gestion sont mis sur

piéd, c'est « le degré un ». Ce modèle découlait notamment des grands projets publics, qui ont conduit les pouvoirs publics à s'interroger sur les problématiques de l'évaluation et de la préparation des décisions. De plus, la guerre froide a conduit progressivement à une standardisation des méthodes en gestion de projet, en raison de la brièveté des délais en vue de coordonner de très nombreux fournisseurs et de maîtriser la dérive des coûts (Garel, 2013).

Après l'émergence du modèle standard, la gestion de projet a été institutionnalisée et formalisée par les institutions professionnelles. En 1969, aux États-Unis, le PMI (Project Management Institute), une organisation qui rassemble et organise les professionnels du projet a été créée. L'objectif de cette association est de fournir un vocabulaire commun aux professionnels en management de projet et de les outiller afin de leur permettre d'augmenter le taux de réussite de leurs projets. À titre d'exemple, les principaux outils proposés par le PMI sont : WBS (Work Breakdown Structure) qui est une décomposition du projet en lots dans un organigramme technique et les méthodes de planification PERT, qui constituent un outil de contrôle des coûts. D'autres associations professionnelles (Afitap, Ipma etc.) ont élaboré des standards qui normalisent le vocabulaire et précisent les connaissances et compétences nécessaires au gestionnaire de projet (Diallo & Thuillier, 2004b).

La gestion de projet s'est graduellement structurée. Elle n'était devenue un modèle de gestion que dans les années 1970. Les associations professionnelles visant à institutionnaliser cette forme d'activité ont par la suite élaboré des outils intéressants afin de mieux gérer des projets et ainsi à normaliser la terminologie. Aujourd'hui, la gestion de projet est en constante évolution et de nouveaux modèles sont en train d'émerger afin de l'améliorer et de pouvoir répondre à la variété de projets à gérer. De plus, la vision des entreprises modernes est d'être compétitive afin de pouvoir réagir aux besoins de leur environnement. Cette compétitivité qui assure la survie des entreprises est essentiellement maintenue par leur capacité à innover, à mettre en place de nouveaux projets. Pinto (2002) précise les raisons pour lesquelles les entreprises ne peuvent pas se dissocier des projets et

des phénomènes qui favorisent l'émergence de la gestion de projet : cycle de vie des produits, rapidité de lancement de nouveaux produits, mondialisation, complexification technologique, recherche d'efficacité dans les opérations comme source de profit.

Bref, la gestion de projet, dans sa forme moderne, a fait son début à partir des années 1980. C'est à partir de cette période que les médias et le management commencent à s'intéresser à cette forme de pilotage d'activités et que les chercheurs ont tenté de définir le concept « projet » plus formellement (Christophe Midler 1996; Hatchuel, 1988; Wren 1994; Boutinet, 1999). C'est alors que beaucoup de chercheurs commencent également à développer de nouveaux concepts et des outils afin de développer et d'améliorer la gestion de projet. Pinto (2002) soutient que la gestion de projet fait partie de la vie corporative. L'utilisation des outils et des pratiques de la gestion de projet performante sont à la base de l'émancipation de nombreuses entreprises. Ce qui leur permet de rester concurrentielles dans un environnement complexe, incertain et évolutif.

1.2 DISTINCTION ENTRE « GESTION DE PROJET » ET « PROJET »

Nombreux sont ceux qui confondent la « gestion de projet » et le concept « projet ». Pourtant, il existe une dissimilitude claire entre ces deux notions. Son ambiguïté et son sens polysémique seraient à l'origine de ces énormes confusions. Ce terme diffère selon les expressions dans lesquelles il est employé : « projet de société », « projet d'entreprise », « gestion de projet », etc. Dans le cadre de cette étude, il est important de préciser la différence afin d'éviter les nuances que pourraient susciter ces deux notions des lecteurs ou de ceux qui n'ont que des connaissances élémentaires dans le domaine.

Malgré les multiples projets qui ont été réalisés dans le temps, la définition de ce concept n'a pas été chose facile. Les tentatives de définition du concept projet sont nombreuses et des formulations souvent très voisines peuvent être trouvées dans les recueils classiques (Diallo & Thuillier, 2004b). Le dictionnaire Larousse définit un projet

comme étant « ce qu'on a l'intention de faire ». De façon évidente, cette définition ne reflète pas le type de projet qu'on côtoie dans les entreprises de nos jours. Cette définition assimile la notion de « projet » aux idées qu'on souhaite réaliser dans la vie courante, les projets individuels par exemple. Les projets mis en œuvre au sein des entreprises ne se résument pas à une simple intention, comme le décrit le dictionnaire Larousse. Il s'agit d'opérations concrètes ayant une finalité précise permettant de résoudre ou d'améliorer un problème existant ou de répondre à des besoins spécifiques. Cette démarche nécessite des coûts, du temps et des spécifications techniques pour y arriver. Une autre tentative de définition est celle qui considère un projet comme « une création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande » (Ecosip, 1993). Cette définition, dans son sens simpliste, ne relate pas clairement non plus les principales spécificités de ce concept.

En effet, l'évolution des modèles de gestion a permis de maîtriser les processus et ainsi de distinguer clairement les notions d'opération et de projet et par suite, d'affirmer la spécificité d'un projet (Declerck, Pierre Eymery et Maxime Crener, 1980). C'est alors que les définitions convergent toutes vers un sens unique malgré la terminologie parfois différente. Les ouvrages spécialisés en management ou en gestion de projet nous fournissent un large éventail de définitions de la notion de « projet » que nous récapitulons dans les sections qui suivent.

Selon PMI (2000), « un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique ». Toujours selon PMI, pour qu'une opération soit considérée comme un projet, il faut que les conditions suivantes soient réunies : l'unicité; une durée limitée, l'assujettissement à des contraintes rigoureuses; un cycle de vie dynamique; l'implication de nombreux intervenants; un contexte d'incertitude. Cette définition nous semble plus claire et plus précise, car elle met en exergue la particularité d'un projet par rapport à une activité courante et les critères qui permettent de considérer une activité comme étant un projet.

Par ailleurs, Ménard (1994) a défini un projet comme étant « un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et

généralement dans un contexte de temps et de ressources limités » (Ménard & Hobbs, 1998).

Quant à O'Shaughnessy, « c'est un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou plusieurs objectifs précis, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles » (W. O'Shaughnessy, p. 2).

« Un projet est une combinaison de ressources humaines et non humaines, mises en œuvre simultanément dans le cadre d'une organisation temporaire pour atteindre un but spécifique » (Cleland, 1971).

« Un projet représente une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir ». De plus, « il est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données » (AFNOR, AFITEP, cité dans Courtot, 1998).

Quant aux chercheurs Cleland et King (1983); Meredith et Mantel (1985); Giard (1993); Kerzner (2001), un projet est un système organisationnel complexe et temporaire qui produit des biens ou des services qui concourent à la satisfaction d'un objectif en respectant des délais, un budget et des spécifications (cité dans Diallo et Thuillier, 2004b).

Pour Vallet (1995), un projet est un ensemble d'actions ou de travaux qui concourent tous à la réalisation d'un objectif unique et mesurable. De leur côté, Wysocki, Beck et Crane (2000) ont défini un projet comme un ensemble d'activités uniques, complexes et suivies, qui ont un but et qui doit être terminé dans un temps spécifique et à l'intérieur d'un budget.

Les définitions précédentes sont d'une manière ou d'une autre similaires et paraissent insuffisantes pour couvrir toutes les caractéristiques des projets de nos jours. Bien que la terminologie utilisée soit différente, d'autres sont plus ou moins précises, mais les auteurs

mettent tous l'accent sur les spécificités classiques (temps, coûts, qualité) et l'objectif unique que l'initiative vise à atteindre. L'essentiel des définitions est qu'un projet vise à solutionner un problème en réalisant un produit ou un service dans une période de temps limitée et dans le cadre d'un budget initial prédéfini. De façon générale, les auteurs s'accordent pour définir le projet comme une série d'activités complexes et interreliées (Pinto et Prescott, 1988; Belout et Gauvreau, 2004) orientées vers un ou plusieurs objectifs bien précis et déterminés dès le départ (Genest et Nguyen, 1990) en utilisant des ressources (humaines et matérielles) données (Garel et *al.*, 2001, cité dans Mohamed Zimri, 2011), bien que dans la réalité les choses ne se passent pas exactement comme prévu au départ considérant, les nombreux éléments macroéconomiques pouvant influencer les résultats.

Dans certains cas, le terme « activité » est utilisé pour désigner le mot « projet ». Cette confusion se glisse lorsque les spécificités du concept « projet » ne sont pas suffisamment cernées. Certains auteurs proposent des définitions qui permettent d'établir la différence entre une activité courante ou permanente d'une entreprise et un projet. « Un projet est une activité non répétitive qui répond à des problèmes singuliers, uniques. » (J.P. Debourse). Les opérations et les projets sont deux notions différentes auxquelles les entreprises sont confrontées, mais ils ne sont pas assujettis aux mêmes caractéristiques. Voici une différence entre les caractéristiques des opérations et les projets :

Tableau 1 : Caractéristiques des projets et des opérations

Activités « projets »	Activités « Opérations »
<ul style="list-style-type: none"> • Activités temporaires et non répétitives • Décisions irréversibles • Incertitude forte • Influence forte des variables exogènes • Processus historiques • Cash-flows négatifs • Équipes temporaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Activités courantes et répétitives • Décisions réversibles • Incertitude faible • Influence forte des variables endogènes • Processus stabilisés, gérables statistiquement, Cash-flows positifs • Équipes permanentes

Source : Courtot, 1998

En effet, la complexité de ce concept pose des difficultés aux auteurs qui doivent cerner toutes ses caractéristiques à l'intérieur d'une seule définition. En tenant compte de toutes ces tentatives de définition, Courtot (1998) dresse une liste exhaustive des éléments caractérisant un projet :

- La satisfaction d'un besoin exprimé ou potentiel, et la fixation d'objectifs spécifiques, précis et cohérents;
- Une période de temps limitée;
- Une ampleur collective (multiplicité et variétés des acteurs);
- Une contingence de l'organisation autour du projet à réaliser;
- Une novation plus ou moins partielle, nécessitant un travail d'analyse spécifique;
- La mobilisation de ressources, de moyens et de compétences multiples et hétérogènes sur une période plus ou moins longue;
- La mise en place de structures organisationnelles spécifiques et temporaires, voire évolutives;
- La réalisation d'un ensemble cohérent d'activité;
- Le caractère unique et non répétitif;
- Une durée de réalisation déterminée;
- Des méthodes et des outils de prévision, de pilotage, de coordination et de contrôle spécifiques.

Ce caractère spécifique, complexe, unique et incertain des projets suppose la mise en œuvre d'un management spécifique. La maîtrise de ces processus doit prendre en compte le degré d'incertitude et les principales contraintes qui entourent le projet.

Par ailleurs, comparativement à un projet qui est une activité unique et non répétitive, la gestion de projet est une discipline dont l'objectif est de permettre de mener à bien un projet. En effet, la gestion de projet est l'utilisation d'un savoir, d'habiletés, d'outils et de techniques dans le cadre des activités d'un projet, en vue de satisfaire ou de dépasser les attentes des parties prenantes à l'égard d'un projet (DRHC, 2003). Dans le cadre de la gestion de projet, le gestionnaire est appelé à prendre des décisions opérationnelles, parfois irréversibles, qui demandent une compréhension du contexte général et la capacité de concilier certaines exigences (ressources, qualité, technique, budget, etc.). Shenhar et Dvir (2007), d'une façon simpliste, soutiennent que la gestion de projet « est un ensemble d'activités managériales nécessaires pour amener un projet à une fin réussie ». Selon le PMI (Project management Institute, p, 4), la gestion de projet est « l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés ». Toujours selon PMI, il existe des contraintes classiques liées au projet; l'envergure du produit ou service; de coûts; de délais; de qualité, de satisfaction du client et des participants.

Giard (1991) a ajouté que l'objectif de la gestion de projet est d'apporter à la direction de projet les informations relatives à l'avancement de l'exécution du projet et à tout élément de nature à modifier la programmation du projet ou ses objectifs de délais, coûts et performances. Ce système de gestion requiert un nombre d'outils informatiques et de techniques de gestion soulageant le contrôleur de projet des calculs répétitifs et fastidieux (Giard, 1991). Les outils les plus utilisés aujourd'hui sont : PERT, Program Evaluation and Review Technique; WBS, work breakdown structure, cadre logique, Microsoft Project, etc.

D'un autre point de vue, la gestion de projet de nos jours ne ressemble plus à celle qu'on a connue à la fin du XIXème siècle. Cette discipline a connu une ampleur fulgurante ces dernières années. Son évolution la distingue de la gestion traditionnelle. La gestion de projet est un domaine professionnel et scientifique qui se distingue de la gestion

traditionnelle par le caractère généralement ponctuel, éphémère, novateur, unique et multidisciplinaire des projets (Ika, 2012b). En effet, pour mieux répondre à la demande du marché, et dans un environnement concurrentiel exacerbé, les entreprises doivent être de plus en plus performantes (Muller, 2002). De nouvelles techniques sont développées afin de simplifier les tâches exercées auparavant par les ressources humaines. Cette constante évolution dans l'environnement des entreprises va de pair avec l'évolution de la gestion par projet. Il est fréquent aujourd'hui que les ressources financières, matérielles et même humaines soient rares dans les projets. D'autres types de contraintes rendent le contexte de réalisation des projets plus incertain et plus complexe qu'avant. L'évolution de la gestion de projet s'explique par la grande gamme d'avantages qu'elle offre dans un environnement organisationnel marqué par des changements rapides et perpétuels, par une concurrence de plus en plus féroce et par des clients de plus en plus exigeants (Mohamed Zimri, 2011). La mondialisation, le développement d'internet, la concurrence, la gestion du cycle de vie des produits, l'instabilité économique sont autant de contraintes qui poussent les entreprises à se tourner vers la gestion de projet. Autrement dit, grâce à la gestion de projet, les entreprises sont mieux outillées pour affronter la réalité.

En 2008, une étude menée sur la valeur de la gestion de projet montre que la gestion de projet augmente considérablement les performances commerciales³. Les conclusions de cette étude affirment que « la gestion de projet joue un rôle crucial dans le contexte économique instable et urgent auquel nous sommes confrontés à l'heure actuelle ; les entreprises, organisations gouvernementales et non gouvernementales peuvent optimiser

³ Retrieved from <http://proxy.uqar.qc.ca/docview/468702163?accountid=14720>

leurs performances et leurs résultats lorsque la gestion de projet fait partie intégrante des processus de leur organisation ». De plus, les auteurs ont avancé que cette discipline offre des solutions commerciales cruciales qui peuvent aider n'importe quelle société ou organisation à atteindre des résultats commerciaux tangibles ainsi qu'à devenir plus concurrentielle sur le marché mondial actuel (Janice Thomas, Ph.D. et Mark Mullaly, PMP).

Toutefois, en dépit du rayonnement de la gestion de projet et de sa richesse littéraire, les théories sur la gestion de projet sont rares. La plupart des ouvrages s'attardent sur l'ossature, des définitions, des modèles, mais pas les théories. Selon certains auteurs, la gestion de projet manque de reconnaissance (Shenhar et Dvir, 2007; Soderlund, 2002, 2004; Kreiner, 1992). Elle n'a pas la base théorique suffisante pour aider à mieux comprendre le monde réel et ainsi, elle ne permet pas de généraliser les leçons apprises des études des cas, nous privant ainsi de capacité prédictive (Christensen et Raynor, 2003b, dans Shenhar et Dvir, 2007). Cette insuffisance théorique est probablement l'une des raisons pour lesquelles la gestion de projet a été traitée au moyen des théories existantes, non elle-même (Bherer, 2009). Parmi les principales théories auxquelles la gestion de projet est apparentée, on peut citer : la théorie du développement, la théorie de la stratégie de l'entreprise, la théorie des parties prenantes, etc. Cette base théorique empruntée à d'autres disciplines constitue l'une des sources d'enrichissement de la gestion de projet aujourd'hui.

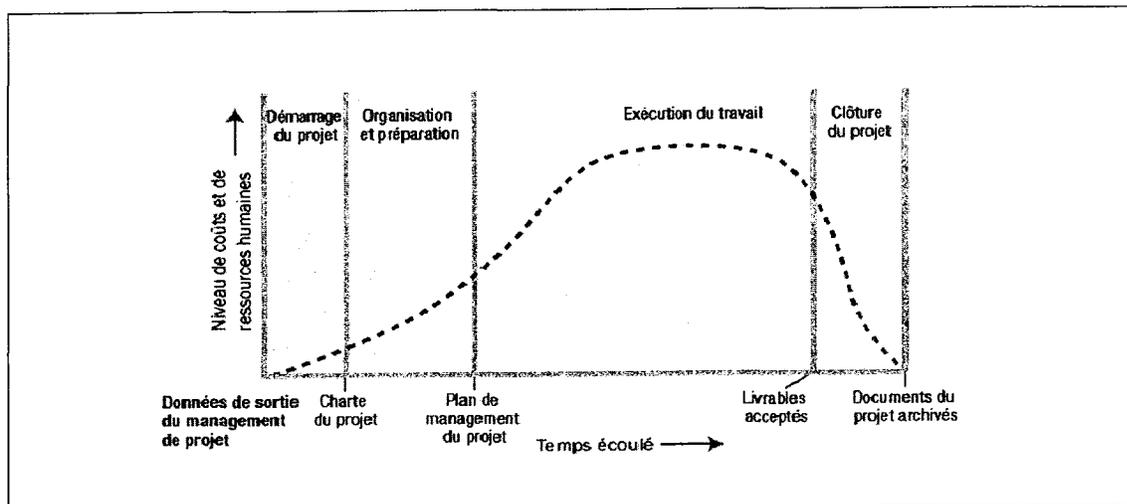
En outre, il est important de signaler qu'il existe une confusion grandissante entre la gestion de projet et le management de projet. Pour certains, il s'agit juste d'un débat linguistique. Tandis que, pour d'autres, le management de projet est une discipline beaucoup plus large que la gestion de projet. Le management de projet comporte deux fonctions différentes : la direction de projet et la gestion de projet (AFNOR et AFITEP)⁴.

⁴ AFNOR ET AFITEP sont des associations françaises d'ingénieurs et de techniciens d'estimation, de planification et de projet.

Selon ces associations, la direction de projet s'intéresse à des décisions stratégiques ou tactiques et la gestion de projet traite des décisions opérationnelles et intervient dans la préparation de certaines décisions tactiques. La gestion de projet est indispensable pour savoir où l'on se situe à un instant donné sur l'avancement du projet dans les domaines des coûts, des délais et de la configuration (Muller, 2002). Elle a un caractère temporaire et plus ponctuel que le management de projet. La plupart des auteurs s'entendent sur l'idée selon laquelle le management de projet est caractérisé par une approche pluridisciplinaire et constitue un champ d'études auquel appartient la gestion de projet. Pour éviter ce débat, nous utiliserons essentiellement la notion « gestion de projet ».

1.3 CYCLE DE VIE DES PROJETS CLASSIQUES

On a vu que la gestion de projet est un ensemble d'outils permettant aux gestionnaires de projet d'administrer les différentes étapes du projet jusqu'à son achèvement afin que les objectifs soient atteints. L'ensemble des étapes du projet nous amène à définir une autre notion importante en gestion de projet qui est le « cycle de vie du projet ». Ce dernier représente une série de phases que le projet traverse, depuis son démarrage jusqu'à sa clôture (PMI, 2005). Ces différentes phases peuvent être découpées en fonction des objectifs, des livrables intermédiaires, des jalons spécifiques, des disponibilités financières du projet. L'appellation des phases est en fonction des besoins de management du gestionnaire et de la nature du projet ou du domaine de l'organisation. Plusieurs auteurs décrivent le cycle de vie d'un projet avec des terminologies différentes, mais l'ossature demeure identique. La *Figure 1* ci-dessous illustre le cycle de vie d'un projet en fonction des phases et le niveau des coûts et des ressources consacrées à chacune de ces phases.



Source : PMI, 2005, p.39

Figure 1 : Cycle de vie des projets classiques

La figure précédente montre le canevas d'un projet à l'aide des principales étapes de son cycle de vie. Selon PMI, le cycle de vie d'un projet est divisé en quatre grandes parties qu'on décrit dans la section suivante. Les livrables intermédiaires sont considérés comme petits projets. Il s'agit d'un processus itératif consistant à répéter chacune des étapes pour réaliser les objectifs intermédiaires. Les sections suivantes décrivent les priorités des gestionnaires dans chacune des phases.

Phase de démarrage: Cette phase consiste à définir le projet et à obtenir l'autorisation de le démarrer. Habituellement, la charte de projet est le document qui officialise et authentifie le démarrage du projet. À cette phase, il est question de clarifier les besoins du client, de préciser les objectifs à atteindre et de définir la stratégie de réalisation du projet. Certains auteurs utilisent le terme de conception de projet dans le cadre des projets internationaux. Lors de cette phase, les gestionnaires se concentrent sur l'étude de faisabilité du projet et la détermination des livrables. Selon Slevin et Pinto (1988b), la mission du projet et l'écoute des clients se révèlent des éléments les plus importants à considérer afin que le projet soit une réussite dans la phase de démarrage.

Phase de planification: La planification est la phase lors de laquelle le plan de management du projet, les documents permettant de bien mener le projet ainsi les décisions opérationnelles à entreprendre ont été élaborés. Au cours de cette phase, les durées, les coûts, les échéanciers, les ressources, les procédures et les principaux livrables sont clairement définis. Cette phase est cruciale, car elle permet aux gestionnaires de projet de mettre à jour les différents documents, le calendrier et de suivre l'évolution du projet jusqu'à son achèvement. Slevin et Pinto (1988b) affirment qu'à cette phase le soutien de la direction générale et l'approbation du client sont des éléments les plus importants sur lesquels les gestionnaires de projet doivent mettre l'accent.

Phase d'exécution: À cette phase, le travail planifié ou défini commence à être réalisé en fonction du plan et des procédures préalablement établies. Les gestionnaires de projet se focalisent sur les différents biens à livrer. En gestion de projet de développement, l'ensemble des activités de cette phase porte sur le management des moyens, c'est-à-dire l'organisation, la coordination, le suivi, le contrôle et l'évaluation (Ika, 2005). Les compétences du chef de projet, la gestion des problèmes et les tâches techniques sont des points importants pour assurer la réussite de cette phase et du projet (Slevin et Pinto, 1988b).

Phase de clôture: C'est la phase à laquelle le livrable final a été rendu au client, l'évaluation du projet a été effectuée et la fin du projet est formellement établie. Il est important de mettre l'accent sur l'écoute des clients dans la phase de clôture du projet (Slevin et Pinto 1988 b ; Muller, 2005 ; Ika, 2009).

Il est aussi important de préciser que l'échelle de risque du projet est en fonction de son avancement, de son envergure, de sa complexité et de son environnement. Au début du projet, le niveau de risque est très élevé et il diminue graduellement jusqu'à l'achèvement du projet. L'insuffisance d'information au début empêche les gestionnaires de maîtriser tous les facteurs de risques qui l'entourent. C'est dans ce contexte que Youker (1999)

stipule qu'une bonne évaluation des risques est nécessaire au début du projet pour que celui-ci soit un succès. De ce fait, le gestionnaire de projet doit posséder des compétences adéquates pour cerner tous les éléments qui pourraient avoir un effet notamment négatif sur les objectifs du projet et élaborer des mesures d'atténuation. Chacune des phases comporte des risques spécifiques, par conséquent fait appel à un mode de gestion approprié. Cela nous amène à aborder un autre concept important, celui de la notion de « risque » dans les projets.

1.4 FACTEURS DE RISQUE DES PROJETS CLASSIQUES

Si le taux d'insuccès des projets est exponentiellement élevé de nos jours, c'est sans doute à cause d'un manque de maîtrise des facteurs de risque. Comme beaucoup d'autres activités, les projets sont assujettis à de nombreux éléments perturbateurs mettant en péril leur réussite. Ces facteurs de risque renvoient aux éléments présents susceptibles de causer un risque (Maders, 2009). La maîtrise de ces éléments représente l'un des défis les plus préoccupants en management de projet aujourd'hui, car les projets sont confrontés à des environnements beaucoup plus complexes et un degré d'incertitude plus élevé qu'avant. Sur le plan organisationnel, les pressions exercées par l'environnement de l'entreprise l'obligent à réagir pour pouvoir survivre. En termes de concurrence, les entreprises doivent disposer d'un modèle et de méthodes qui leur permettent de répondre aux besoins de leurs clients, d'améliorer leurs performances techniques et surtout de réduire leurs marges et leurs coûts. Les avancées technologiques sont des contraintes auxquelles les entreprises doivent réagir afin d'assurer leur pérennité. L'émergence de ce nouveau contexte industriel, organisationnel et économique, qui se caractérise par une demande évolutive et de plus en plus imprévisible de produits variés à durée de vie très courte, oblige les entreprises à s'adapter continuellement à l'évolution de leur environnement et se tournent vers la gestion des risques (Courtot, 1998).

La gestion des risques est d'une importance capitale tant pour les organisations que les entreprises structurées par projets. Gérer une entreprise, c'est gérer des risques, soutient Ray (2004). Sur le plan stratégique, les entreprises doivent prendre des décisions importantes, parfois qui pourraient même coûter leur existence lorsqu'une erreur stratégique se glisse. En effet, adopter une stratégie consiste à tourner vers le futur et à appréhender l'incertitude. De ce fait, les organisations accordent une importance particulière à la gestion des risques. À l'instar d'une entreprise, un projet est assujéti à des risques tout au long de son cycle de vie. Les incertitudes et les contraintes qui entourent la réalisation du projet font en sorte qu'il paraît improbable qu'un projet s'exécute sans que des événements défavorables ne le mettent en jeu, a noté Courtot (1998). La gestion des risques est par conséquent préoccupante en regard des stratégies organisationnelles de mise en œuvre des projets.

Par définition, la gestion des risques consiste à évaluer et anticiper les risques et à mettre en place un système de surveillance et de collecte systématique des données pour déclencher les alertes (Maders, 2009). Autrement dit, « ce concept consiste à analyser, au préalable et de façon globale, l'ensemble des risques qui pourront éventuellement affecter l'activité de l'entreprise. Le but est de chercher à les supprimer ou à réduire afin d'assurer leur financement à moindre coût tout en évitant la mise en péril de l'entreprise » (Perret, 1991). L'intérêt principal de la gestion des risques dans les projets est de pouvoir limiter leurs impacts sur le projet.

Avant d'approfondir l'analyse des risques et leurs impacts sur les projets, il nous semble opportun d'apporter une clarification sur le sens de cette notion dans la littérature en gestion de projet.

1.4.1 Risque d'un projet

Le risque revêt aujourd'hui une importance particulière et nous vivons dans « la société du risque », soutient Beck (2004). Les risques dans un projet sont de nature très diverse. De ce fait, prendre en compte tous les aspects du concept n'est pas chose facile. Les tentatives de définition de cette notion sont donc nombreuses. Des appellations parfois différentes (aléas, imprévus, incertitude) sont souvent utilisées pour le désigner, ce qui complique le sens de ce terme. Bref, peu importe les termes utilisés, le risque laisse présager un danger auquel on est exposé dans le cadre d'une activité.

Hervé Courtot (1998) précise la différence entre ces termes (aléa, imprévu, incertitude) parfois utilisés pour parler du risque. L'auteur fournit les définitions suivantes:

- Le risque est défini comme étant une probabilité d'occurrence d'un événement préjudiciable à la conduite du projet (insatisfaction du commanditaire, annulation du projet, démotivation.) et/ou à la réalisation des objectifs du projet ;
- Un « aléa » représente un événement non conforme au déroulement normal, de nature imprévisible, favorable ou non favorable, entraînant le respect ou le non-respect des objectifs du projet ;
- Une incertitude désigne une insuffisance d'information au moment de la préparation et de la planification du projet ;
- Un imprévu fait référence à un événement dont l'occurrence est globalement et statistiquement probable.

La définition d'aléa proposée par Courtot (1998) nous laisse présager qu'un risque pourrait être de nature positive ou négative⁵. Un risque positif « est l'opportunité que, lors

⁵ Certains auteurs utilisent le terme « risques spéculatifs » pour parler de risque positif, surtout dans le domaine des marchés financiers, et « risque pur » pour parler d'un risque négatif.

d'une action, un événement dont l'occurrence est incertaine améliore la capacité d'une ou plusieurs ressources, ouvrant de nouvelles perspectives à l'entreprise » (Le Ray, 2006). À l'opposé, « un risque négatif, ou risque pur, est la menace que, après action ou inaction, un événement dont l'occurrence est incertaine dégrade une ou plusieurs des ressources de l'entreprise, affectant sa capacité à atteindre ses objectifs ».

Mis à part de la définition du risque proposée par Courtot, d'autres auteurs se sont penchés aussi sur ce concept. De son côté, Haller (1976) soutient qu'un risque est « la possibilité que les objectifs d'un système axé sur un but déterminé ne se réalisent pas ». Selon Joly et Muller, « un risque renvoie à un danger ou un inconvénient possible ou probable dont on peut mesurer l'occurrence par un calcul de probabilité ». Ces définitions nous semblent suffisantes pour comprendre le sens et l'implication du concept « risque ». D'une manière générale, le risque représente un danger auquel une activité est exposée et sujette à des mesures de précaution afin de limiter ou de supprimer son impact.

Évidemment la problématique des risques dans un projet est différente de celle des risques rencontrés dans les activités courantes. Elle est aussi différente de la problématique du risque global d'une entreprise. Dans un contexte d'entreprise, les risques font référence à des opportunités ou à des menaces. Tandis que, dans un contexte de projet, le risque constitue un inconvénient susceptible d'interrompre la poursuite du projet ou de mettre en péril ses objectifs. Autrement dit, le risque dans un projet doit être de nature négative ou de nature à compromettre le projet ou à lui causer un certain préjudice (Courtot, 1998). De ce fait, gérer les risques dans les projets doit privilégier une problématique qui requiert par conséquent une instrumentation spécifique et des méthodes particulières (Nieto, 2009).

Les professionnels du groupe Project management Institute (PMI) définissent la notion de risque du projet comme un événement ou une condition incertaine dont la concrétisation aurait un effet positif ou négatif sur un ou plusieurs objectifs du projet, tels que le contenu, l'échéancier ou la qualité (PMI, 2005). C'est aussi « un événement dont l'apparition n'est pas certaine et dont la manifestation est susceptible d'affecter les objectifs du projet » (AFNOR, 2003). Ou encore, le risque d'un projet est « la possibilité qu'un

projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécifications, ces écarts par rapport aux prévisions étant considérées comme difficilement acceptables, voire inacceptables (Giard, 1991). Cette définition souligne deux aspects importants dans un projet : la probabilité qu'il survienne et l'importance de la gravité sur le projet. C'est dans ce contexte que Pinto résume le risque à une équation dite « simple » dans laquelle les probabilités et la gravité sont évaluées sur une échelle allant de faible à majeure.

Les risques du projet trouvent leur origine dans l'incertitude présente dans tout projet ; le risque global du projet reflète alors l'effet de l'incertitude sur l'ensemble du projet. (PMI, 2005).

La plupart des auteurs soulignent l'aspect positif du risque. Dans le cadre de cette étude, nous mettrons l'accent essentiellement sur le risque négatif dont les impacts peuvent affecter l'atteinte des objectifs du projet. Dans ce contexte, nous retenons la définition de Rowe selon laquelle « un risque est un ensemble d'incidences négatives de la réalisation d'un événement unique, identifiable, incertain et aux conséquences négatives » (Rowe, 1977). Les gestionnaires de projet doivent mettre en place des plans, des stratégies d'urgence afin de préparer ces éventualités. Il est donc important aux gestionnaires de bien cerner ce concept afin de pouvoir élaborer des stratégies de mitigation afin de supprimer ou de minimiser l'impact des principaux éléments susceptibles d'affecter les objectifs du projet. En d'autres termes, la compréhension de cette notion leur permettra d'établir un cadre permettant d'identifier, d'évaluer les facteurs de risque et de déterminer des actions appropriées en réponse au risque (Leung et al. 1998). Pour cela, il faut qu'ils soient en mesure d'identifier les types de risque qui pourront faire surface dans le déroulement de leurs projets. Dans la section suivante, nous mettrons en évidence les différents types de risque susceptibles de survenir dans la réalisation des projets.

1.4.2 Typologie de risque

Dans la section précédente, nous venons de décrire quelques définitions de la notion « risque d'un projet » recensées dans la littérature en gestion de projet. La compréhension de cette notion revient à identifier maintenant les différents types de risque auxquels peuvent être confrontés les gestionnaires de projet. Cette démarche consiste à répertorier les événements générateurs de risques et les classifie afin d'évaluer leur gravité.

Les études réalisées par Pinto (2007) ont identifié et classé les risques en cinq catégories distinctes, il s'agit de : risques financiers, risques techniques, risques commerciaux, risques d'exécution et risques contractuels et juridiques. De son côté, Kerzner (2009) soutient que le risque doit être identifié en fonction du cycle de vie du projet. Selon l'auteur, un manque d'information est susceptible de générer un risque global élevé au début du cycle de vie du projet.

Les études de Bourdeau, Rivard et Barki (2003) ont également retracé une liste générique de facteurs de risque en contexte de projet. Des listes de facteurs de risque propres à chaque domaine ont été proposées au fil des ans, il n'existe pas d'instrument de mesure générique en cette matière (Bourdeau, Rivard, & Barki, 2003). Cette étude, prenant en compte des projets de nature diverse, permet de classer les types de risque de la façon suivante :

- 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 reliés à la taille du projet, tels la durée, le nombre de membres dans l'équipe, la 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 reliés 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 : ce sont des 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 : inclut les risques liés aux conditions physiques du site du projet (géologie, hydrologie, géographie, etc.), à la présence ou à l'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 ;
- Risques endogènes : inclut les risques liés aux conditions physiques du site du projet (géologie, hydrologie, géographie, etc.), à la présence ou à l'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 ;
- Agents externes : inclut les risques liés aux conditions physiques du site du projet (géologie, hydrologie, géographie, etc.), à la présence ou à l'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 ;

De son côté, Courtot (1998) expose un ensemble de risques auxquels les projets peuvent être confrontés. L'auteur classe ces risques en deux grandes catégories : les risques organisationnels et humains et les risques liés au management d'un projet.

1.4.3 Les risques organisationnels et humains

Les risques organisationnels et humains énoncés par Courtot font référence au manque d'attention accordé à l'équipe de projet, à la coordination des différents acteurs du projet, la clarification des tâches des ressources, et à la communication. Les différents types de risques organisationnels les plus fréquents se rapportent : à la mise en place des structures de projet, à la prise de décision, aux relations hiérarchiques entre les acteurs du projet, à la définition des rôles et des responsabilités, à la communication et aux échanges d'information, à la capitalisation et à la transmission du savoir-faire, à l'apparition des conflits et à la gestion des acteurs du projet. Nous commenterons chacun de ces éléments dans les paragraphes qui suivent.

- **à la mise en place des structures de projet** : La mise en place de nouvelles structures de projet (structure fonctionnelle, structure matricielle, structure décisionnelle) est souvent source de conflit et peut engendrer de nombreux dysfonctionnement lorsque les fonctions ne sont pas clairement définies. Chacune de ces structures possède des inconvénients majeurs et sont parfois difficiles à cerner. Parfois, de nombreuses tentatives d'implantation de nouvelles structures se sont soldées par un échec, tout simplement parce que les dirigeants négligent la révolution culturelle (Courtot, 1998).
- **à la prise de décision** : Les projets sont faits des prises de décision tout au long de leur cycle de vie. La prise de décision est souvent une source de risque inhérente aux comportements des décideurs et acteurs du projet. Ces derniers optent parfois pour des décisions hâtives et ne pensent pas aux conséquences qu'elles pourraient avoir sur les objectifs du projet. Ces types de décisions sont parfois incohérents et n'embrassent pas toutes les solutions possibles du problème. Les acteurs du projet ont des ventres d'intérêts différents et des objectifs différents. Il paraît ainsi évident que les conflits peuvent émerger sur les décisions qui seront prises. Le manque de leadership ou un contrôle trop souple de certains leaders risquent de déboucher sur des décisions incohérentes et également susceptibles d'engendrer des conflits. De plus, lorsque les

centres de décisions ne sont pas coordonnés ou il n'existe pas de structure d'arbitrage, une mauvaise circulation d'informations au sein de l'équipe de projet peut aussi être à la base d'une prise de décision inefficace.

- **aux relations hiérarchiques entre les acteurs du projet :** Selon Courtot (1998), les risques hiérarchiques découlent des comportements de la part de la direction générale dans la conduite des projets et des relations entre les hiérarchies-métiers et les membres de l'équipe-projet. En effet, la réussite du projet est reliée à la façon dont la direction générale gère certaines fonctions spécifiques du projet. La direction générale doit s'impliquer et s'assurer qu'il n'existe pas d'ambiguïté à propos des stratégies et des objectifs à atteindre. De plus, la direction doit fournir les ressources et les moyens nécessaires et mettre en place des procédures d'arbitrage afin que le projet soit une réussite.

Une autre catégorie de risque hiérarchique provient des problèmes entre les différents acteurs impliqués dans le projet. Du fait que les responsables de projet ne disposent pas toujours d'un pouvoir formel et d'autonomie sur les autres acteurs de la hiérarchie, cela peut créer des difficultés lors de la prise de décisions. Le nombre élevé d'échelons hiérarchiques est aussi une contrainte au projet. En effet, ces échelons ne sont pas toujours bien institués, cela peut être à l'origine de retards et de blocages importants dans le projet. Par ailleurs, les « acteurs-métiers » sont parfois doublement rattachés à la hiérarchie. Ces derniers par suite sont tiraillés entre des sollicitations ou des ordres contradictoires, car ils doivent rendre compte à des supérieurs différents auxquels ils sont attachés. Les acteurs métiers sont contraints de court-circuiter les niveaux en établissant des relations directes avec le responsable de projet sans passer par la hiérarchie. En d'autres termes, ils ne respectent pas les niveaux de validation des dossiers mis en place.

- **à la définition des rôles et des responsabilités :** Courtot soutient qu'une contribution efficace des acteurs du projet n'est possible que si leur rôle est défini de façon claire, précise et explicite. Les acteurs du projet doivent avoir une idée claire des rôles qu'ils vont devoir jouer, de leur mission, des tâches qu'ils doivent remplir. La définition des

rôles des différents acteurs du projet est rarement formelle, précise Courtot. Cela représente donc une source de conflit qui peut nuire à la réussite du projet.

- **à la communication et aux échanges d'information** : Plusieurs études concluent que la capacité de communication est un critère essentiel que doivent détenir les responsables de projet. En effet, le succès du projet dépend de la façon dont les acteurs de projet diffusent l'information liée au projet. Le manque de transparence de la part des acteurs du projet peut constituer un obstacle à la communication et au succès du projet étant donné que les informations sont camouflées, biaisées et amplifiées. La réussite du projet exige l'implication et la collaboration de chacun.
- **à la capitalisation et à la transmission du savoir-faire** : La capacité qu'ont les entreprises à formaliser et à extraire les connaissances détenues par les experts, à normaliser et à officialiser leurs connaissances demeurées cachées, à diffuser et généraliser les expériences antérieures constitue un enjeu primordial pour la réussite de leurs projets, voire même pour leur pérennité (Courtot, 1998). En effet, la transmission du savoir, la manière de formaliser les acquis est une des préoccupations majeures pour l'entreprise qui travaille par projet, car cela lui permet de réduire le risque et de limiter les coûts dans les projets futurs. Toutefois, si les connaissances acquises ne sont pas actualisées, elles peuvent représenter une source de risque important pour le projet.
- **à l'apparition des conflits et à la gestion des acteurs du projet** : Il est évident qu'il peut y avoir des désaccords et des divergences entre les différents acteurs impliqués dans le projet. Ces tensions peuvent donc déboucher sur des conflits⁶. Les conflits peuvent varier d'un projet à l'autre et pourraient même s'intensifier lors des différentes phases du projet. Selon Courtot, les conflits peuvent être issus de problèmes individuels et interpersonnels entre les acteurs du projet, à propos du respect des coûts et des budgets et des exigences techniques du projet. Il est important que la direction des

⁶ Le conflit se définit comme « le comportement d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation qui entrave ou restreint l'atteinte des objectifs poursuivis par une partie». H.J. Thamhain et D.L. Wilemon.

ressources humaines comprennent ces sources de conflit afin de pouvoir mettre des dispositifs nécessaires à leur résolution et d'assurer le succès du projet.

1.4.4 Les risques liés au management d'un projet

L'objectif du management de projet est de piloter, gérer et de conduire à bien des projets. Pour administrer des projets de façon efficace, il est nécessaire d'utiliser des outils, des méthodes et des stratégies afin d'optimiser les chances de réussite. Le management des « risques projet » étant un outil d'aide à la décision, fait partie de ces méthodes et de ces outils (AFNOR, 2009). D'une manière générale, le management des « risques projet » consiste à détecter et traiter de manière anticipée des risques permettant d'éviter les surcoûts, les retards et les sous-performances (AFNOR, 2009).

Mis à part des risques liés au contexte organisationnel et humain du projet, il est nécessaire de comprendre également les risques inhérents au contexte dans lequel se déroule le projet, soient les risques qui se rapportent au management du projet. Courtot (1998) a présenté ces risques en fonction du cycle de vie d'un projet. Pour ce faire, il divise le cycle de vie d'un projet en deux grandes phases principales : la phase d'élaboration⁷ et la phase d'exécution.

Risques encourus durant la phase d'élaboration : Le travail du gestionnaire de projet consiste dans cette phase à définir les principales tâches à réaliser ainsi que les ressources qui leur sont affectées. Les hypothèses de travail peuvent être mal définies et sont à l'origine des risques du projet. Selon Courtot, il existe deux sources de risques juxtaposés à la phase d'élaboration du projet : les risques internes et les risques externes.

⁷ Dans la phase d'élaboration, le principal objectif consiste à définir techniquement le contenu exact du travail sur la base de certaines hypothèses et des estimations, tandis que la phase d'exécution consiste à mettre en œuvre la programmation établie, à détecter les nouvelles dérives et envisager des mesures correctives possibles (Courtot, 1998).

Les risques internes sont ceux qui se rattachent à l'imprécision de certaines tâches, à l'ambiguïté des objectifs et des priorités, à cause d'une incohérence du cahier des charges et des risques techniques et technologiques.

Les gestionnaires de projet doivent porter également une attention particulière à l'environnement externe du projet. Les principaux risques externes énumérés par Courtot sont classés selon les catégories suivantes : risques politiques, risques d'obsolescence commerciale, risques réglementaires sur les spécifications et risques aux relations avec les sous-traitants, les partenaires extérieures et le client. Certains projets sont voués à l'échec pour des raisons strictement politiques, soutient Courtot. Tandis d'autres échouent parce que les gestionnaires de projet n'ont pas pu cerner adéquatement les attentes du marché, la concurrence, les besoins et les spécificités des produits ou du service à livrer. Il est également nécessaire d'intégrer les normes relatives aux spécifications techniques de l'environnement dans lequel s'insère le projet. L'ignorance des réglementations en vigueur peut être une source de risque important au projet.

Risques encourus durant la phase d'exécution : Appelée également phase de réalisation, cette phase consiste à mettre en œuvre les hypothèses de travail planifiées lors de la phase d'élaboration. Cette phase n'est pas exempt de risques auxquels le projet est exposé. Ces derniers peuvent être issus de l'instrumentation du projet, de la détection tardive des problèmes, du diagnostic erroné ou partiel de la situation ou de la formulation de réponses inappropriées. Les risques d'instrumentation se réfèrent aux méthodes, aux outils de gestion utilisés, au système de suivi et de pilotage du projet.

Les conséquences de ces risques peuvent se répercuter sur les coûts, les délais et la qualité technique du projet, voire même empêcher sa réussite globale. Certains projets sont voués à l'échec pour des raisons de sous-évaluation ou de méconnaissance de ces facteurs. Les gestionnaires de projet doivent maîtriser l'environnement dans lequel se déroule le projet afin de pouvoir adopter des mesures d'atténuation.

1.5 FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES DES PROJETS CLASSIQUES

Par opposé aux facteurs de risques, les facteurs critiques de succès font allusion aux éléments qui ont essentiellement des effets positifs sur les résultats des projets. Le terme « facteur critique de succès » a été introduit par Rockart (1982) pour définir les activités favorables aux résultats et qui sont nécessaires pour que le gestionnaire atteigne ses objectifs (Hwang & Lim, 2013). Cette notion est importante, car elle s'intéresse à l'environnement du projet et aux éléments clés sur lesquels les gestionnaires doivent insister afin de pouvoir optimiser sa réussite. Certains projets échouent à cause d'une insuffisance de connaissances essentielles de leurs facteurs critiques de succès (Cooke-Davies, 2002). Dans la section qui suit, nous nous concentrons sur les différents éléments qui pourraient être favorables à la performance des résultats des projets.

1.5.1 Notion de « succès » en gestion de projet

L'environnement d'un projet est enrobé de variables positives et négatives qui conditionnent son succès ou son échec. Le succès représente, en effet, un concept captivant et passionnant en gestion de projets; d'ailleurs, ce thème a attiré l'intérêt de nombreux théoriciens et praticiens (Chua, Kog & Loh, 1999). Ce concept alimente les débats et il est souvent à la base des controverses linguistiques. Il est plus souvent utilisé comme synonyme de résultat heureux, de réussite d'un projet, souligne Émilie (2007). En dehors de la gestion de projet, la notion de succès demeure l'un des termes les plus abordés dans de nombreuses disciplines (Gunz et Heslin, 2005 ; Romney et *al.*, 1979). Sa pertinence en gestion de projet découle du taux d'échec considérable des projets. Les faits sont là pour rappeler que le taux d'échec des projets est élevé, voire très élevé (Wateridge, 2005).

En effet, malgré l'abondance de documentation en gestion de projet sur le succès, ce concept pose beaucoup de difficultés aux praticiens et théoriciens dans le domaine à définir compte tenu de son ambiguïté (Belassi & Tukul, 1996). Le succès des projets est une affaire

de perception et de divergences perceptives (Ika, 2009). Dans un pareil contexte, aucune définition concrète n'est encore pas attribuée. Chaque acteur perçoit le succès d'un projet selon les dimensions qui lui sont propres (Stukenbruck, 1986 ; wideman 1998 ; Lipovetsky, 1997 ; Lim 1999). C'est dans cette optique que Baker et *al.* (1974) parlent du succès absolu et du succès perçu. Selon Baker et *al.*, le succès absolu n'existe probablement pas, il y a que du succès perçu.

Le problème d'ambiguïté ou de perception de la notion de succès a été également abordé par Belassi et Tukul (1996). Selon ces chercheurs, il existe deux obstacles majeurs à la définition du succès de projet. D'une part, le succès ou l'échec d'un projet est relatif à la partie interrogée. La perception du succès d'un projet pour l'équipe de projet pourrait être différente de celle des bénéficiaires. Cette différence perceptive peut être expliquée par les critères d'évaluation mis en place par les évaluateurs. Or, les critères d'évaluation ne sont pas les mêmes pour tous les intervenants. C'est dans ce contexte que Diallo et Thuillier (2005) stipulent que les parties prenantes ou les intervenants perçoivent le succès en fonction des dimensions ou critères qui correspondent à leurs propres préoccupations et aux intérêts du groupe qu'ils représentent. Ce constat rejoint le succès absolu et le succès perçu dont parlent Baker et *al.* (1974). Le deuxième obstacle est celui de consensus autour du concept succès des projets. Les auteurs affirment que les nombreuses études qui ont été réalisées dans la littérature en gestion de projet ne sont pas parvenues à trouver un consensus. Plus précisément, les recherches concernant le succès et l'échec n'ont pas abouti aux mêmes résultats (Pinto & Slevin, 1987), ce qui laisse place à la subjectivité. Ce concept n'est donc pas assez débattu en gestion de projet, ajoutent les auteurs.

Par ailleurs, la définition de la notion de succès pose problème et ses acceptions sont nombreuses (Ika, 2007). L'échec récurrent dans les projets, malgré les efforts consentis, est une l'une des raisons qui stimule les chercheurs à approfondir les recherches afin de clarifier le sens de ce terme. En effet, les définitions dans la littérature en gestion de projet sont nombreuses, contextuelles et semblent décidément poser un défi considérable aux chercheurs (Ika, 2009). Pour (Atkinson, 1999), le succès d'un projet repose sur l'atteinte

des contraintes classiques ou habituelles; les délais prévus, le budget initial et la qualité. De plus, (Gaddis, 1959; Avots, 1969) vont dans le même sens en stipulant que la réussite d'un projet est en fonction de l'atteinte des contraintes principales ou classiques. De façon plus simpliste, Baccarini (1999) a ajouté que le projet est un succès si le budget alloué pour la conduite du projet est respecté.

La simplicité de ces définitions soulève beaucoup de controverses. Pour Pinto et Slevin, (1988a), certains projets, malgré le respect des contraintes habituelles, sont considérés comme des échecs. Il est donc difficile de se baser sur ces trois critères pour évaluer si un projet est réussi ou pas. Kerzner (1992) stipule que le succès d'un projet doit prendre en compte un élément essentiel : le client. Il dépend de la réponse fournie aux attentes des consommateurs ou des utilisateurs finaux (Prescott, 1990). Les études conduites par Baker, Murphy et Fisher (1988) sur le succès des projets ont conclu qu'il est insuffisant de dire qu'un projet est un succès en se basant seulement sur la limite du temps, le budget et les exigences techniques; beaucoup d'autres paramètres doivent être considérés. C'est la raison pour laquelle certains auteurs comme Ika (2007a) affirment que le succès des projets est une affaire de perspective et de perception, car l'avis de chacun diverge sur l'évaluation de la réussite d'un projet.

Un aspect négligé par les auteurs dans les définitions précédentes est la satisfaction des parties prenantes. Par parties prenantes, on entend les personnes ou de groupes ayant un intérêt favorable ou défavorable dans la réalisation ou l'objet du projet; il peut s'agir de personnes physiques, de personnes morales ou même d'entités floues, telles que la société ou le public (Muller, 2002). En d'autres termes, les bénéficiaires et les différents acteurs impliqués dans le projet sont des parties prenantes du projet. Toutefois, ces derniers n'ont pas la même importance du point de vue d'intérêt. Leur influence peut avoir des impacts positifs ou négatifs sur la réalisation du projet. De ce point de vue, Aaltonen et *al.*, (2008), Jepsen et Eskerod (2009), Lim et Zain (1999) soulignent que le succès d'un projet dépend de la façon dont les besoins des parties prenantes ont été satisfaits.

Quant à Kang et Moe (2008), ils ont mis accent sur l'implication et la satisfaction des parties prenantes du projet. En effet, les parties prenantes ont également intérêt et un rôle à jouer dans la réalisation du projet et l'équipe de direction de projet ne devrait pas être totalement imputable du succès ou de l'échec d'un projet (Amadou D et Denis T, Munns et Bjeirmi).

Pour Baker, Murphy et Fisher (1988), le succès d'un projet est basé sur l'atteinte des contraintes classiques, la satisfaction du client et la satisfaction de l'équipe de projet. Ashley, Lurie et jaseskis (1987) affirment qu'un projet est considéré comme un succès s'il enregistre les résultats attendus ou meilleurs que ceux attendus en termes de coûts, délai, qualité, sécurité et satisfaction des participants.

Les auteurs mentionnés précédemment ont insisté sur les éléments suivants : le projet est considéré comme étant un succès s'il respecte les échéanciers prévus, soit le critère de temps; il doit être réalisé à l'intérieur d'un budget initial, soit le critère coûts; et le projet doit atteindre les spécificités techniques de performance, soit la qualité. À cela se rajoute un dernier élément qui est la satisfaction du client. Le client est satisfait lorsque le produit ou le service répond convenablement à ses attentes. Il est important de préciser que, mis à part les critères classiques, la prise en compte de la satisfaction du client a été l'œuvre de Pinto et Slevin (1987) pour définir le succès d'un projet. Par la suite, d'autres chercheurs ont introduit ce critère dans la définition du succès des projets (Baker et *al*, 1988; Tsui, 1987, 1990).

Dans une toute autre approche, De Wit (1988) a analysé le succès d'un projet du point de vue de l'organisation. Selon l'auteur, un projet est un succès s'il présente un degré de satisfaction élevé pour les personnes clés au sein de l'organisation et les personnes clés au sein de l'équipe du projet, les utilisateurs et les clients du projet. L'auteur poursuit en soulignant que le succès se rapporte aux objectifs du projet; la mesure dans laquelle ces objectifs ont été atteints détermine le succès ou l'échec du projet (De Wit, 1988). Cette approche s'apparente à celle évoquée par Baccarini décrite précédemment.

Nous avons remarqué que beaucoup d'auteurs ont mis l'accent sur le triangle de fer pour définir le succès d'un projet. Pour certains, il est important de prendre en compte la satisfaction du client pour parler de succès de projet. Tandis que pour d'autres (Toor et Ogunlana, 2010, Hassen et *al.* 2011) les contraintes classiques (temps, coûts, performance) sont insuffisantes pour parler de succès des projets. De ce fait, ils ont suggéré d'intégrer d'autres éléments afin de prendre en compte tous les indicateurs pouvant contribuer au succès d'un projet; la sécurité, l'efficience (dans l'utilisation des ressources), l'efficacité (faire les bonnes choses), la qualité des extrants (limitation des défauts), la satisfaction des attentes des parties prenantes et la minimisation de tension et conflits. De Wit (1998) a précisé aussi que le succès du projet n'est pas seulement en fonction du délai, des coûts et de la qualité, mais aussi du type de projet, du degré d'importance des objectifs du projet, de la phase où se situe le projet et des parties prenantes qui y sont impliquées.

En guise de conclusion, l'approche selon laquelle les recherches sur le succès des projets n'ont pas débouché sur des résultats similaires semble théoriquement concluante. Les études recensées jusqu'ici montrent qu'il existe une divergence théorique entre les chercheurs sur la perception du succès des projets laissant place à nombreuses perspectives de recherches. C'est aussi dans cette foulée que les deux tendances sur le succès des projets sont également nées: les approches universelle et contingente. Nous y reviendrons.

1.5.2 Distinction entre facteurs et critères de succès des projets

Les facteurs de succès et les critères de succès posent parfois des problèmes d'ambiguïté aux lecteurs. Il existe une confusion très fréquente entre ces deux notions en gestion de projet (Lim & Mohamed, 1999). Or, bien qu'il existe une relation entre les deux concepts, ils ne sont pas similaires. La distinction entre ces deux notions n'a pas été largement abordée dans la littérature en gestion de projet. Diallo et Thuillier (2005) a établi la relation entre ces deux notions en précisant que les facteurs de succès sont déterminés ou expliqués par les critères de succès.

En effet, le succès n'est jamais dû au hasard, dit un vieil adage. En gestion de projet, on sait qu'il existe un ensemble d'outils et de techniques permettant de maximiser la chance de réussite d'un projet. Plus précisément, le succès des projets est conditionné par un ensemble de variables qui maximisent la réussite du projet, ce sont des facteurs de succès. Les facteurs de succès renvoient à des conditions, des faits, des circonstances qui concourent aux résultats des projets (Ika, 2009). Ils représentent un ensemble d'éléments qui contribuent à la réussite du projet. Par ailleurs, les facteurs de succès ont un rôle dans la réalisation du projet, mais ils ne permettent pas d'en faire l'évaluation (Lim & Mohamed, 1999). De plus, Diallo et Thuillier (2004) stipulent que les facteurs de succès correspondent aux intrants du système de gestion qui favorisent directement ou indirectement le succès du projet ou de l'organisation. La plupart des projets sont voués à l'échec à cause d'un manque de maîtrise des variables pertinentes relatives aux projets ou d'un manque de maîtrise des intrants du système de gestion du projet en question (Cooke-Davies, 2002). D'une manière générale, les facteurs de succès sont des éléments qui pourraient avoir un effet positif sur les résultats du projet. Le travail de Tamboura (2007) a recensé un ensemble de définition des facteurs clés de succès des projets et des entreprises dans sa revue de littérature que nous proposons ci-dessous.

- Les Facteurs Clés de Succès (FCS) désignent l'ensemble des objectifs opérationnels qui, s'ils sont atteints, assurent la prospérité de l'entreprise ou de l'organisation (Rockart, 1979).
- les FCS sont ces caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné (Leidecker & Bruno, 1984).
- Les FCS sont le petit nombre de choses qui doivent bien marcher pour assurer le succès d'une organisation ou d'un manager, les domaines auxquels il faut donner une attention spéciale et constante pour obtenir une performance élevée (Boynton & Zmud, 1984).

- Les FCS sont les éléments constitutifs de la réussite dans un secteur, pendant une période de son histoire (Koenig, 1990).
- Les FCS sont les facteurs les plus importants (ce sont des impératifs) à respecter et qui conditionnent le succès d'un système d'information (Reix, 2002).

À l'opposé, Diallo et Thuillier (2004) affirment que le critère de succès des projets est une mesure par laquelle le succès ou l'échec d'un projet seront jugés. Selon les auteurs, la relation entre les critères et les facteurs de succès c'est que les critères sont expliqués par chacun des facteurs du succès de projet. Les critères de succès des projets sont la mesure du succès d'un projet (Collins & Baccarini, 2004), ils sont en quelque sorte l'outil d'évaluation du projet. C'est un élément clé permettant de vérifier l'atteinte des objectifs du projet. Bien que ce concept semble simple et intuitif, il y a très peu de compromis dans les études précédentes sur ce qui constitue vraiment la réussite du projet (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001). D'une manière plus précise, les critères de succès des projets ne contribuent pas à la réalisation du projet, par contre, ils concourent à leur évaluation et permettent d'apprécier le succès ou l'échec des projets (Bérubé & Noël, 2009).

En outre, la recherche sur le succès, les critères et les facteurs clés de succès a beaucoup évolué durant les dernières années, car les outils et les techniques utilisés en gestion de projet sont devenus plus modernes. Pour certains, les compétences requises pour administrer les projets d'aujourd'hui sont aussi plus rigoureuses qu'avant à cause de la complexité de l'environnement à laquelle les gestionnaires de projet font face. Pour d'autres, l'environnement importe peu, car tous les projets présentent des aspects similaires, par conséquent une approche universelle. D'où l'émergence des approches universelle et contingente.

1.5.3 Approche universelle et approche contingente du succès des projets

Les recherches sur les facteurs de succès des projets montrent qu'il est tout simplement impossible d'en obtenir une liste exhaustive et adéquate pour tous les projets, car les facteurs de succès diffèrent d'un projet à l'autre compte tenu par exemple de son envergure, de son unicité ou de sa complexité (Wateridge, 1998; Jugdev et Müller, 2005; Ika, 2009). Toutefois, pour certains auteurs, il existe des dimensions universelles ou communes à tous les projets (Dvir et al. 1998). En un mot, une formule universelle, une rhétorique du triangle délai, coût, qualité, précise Atkinson (1999) qui est une constante dans les définitions des concepts de projet, de gestion de projet et un credo qui revient sans cesse sur les lèvres des praticiens (Ika, 2009). Cependant, l'hypothèse selon laquelle le triangle de fer est propre à tous les projets diverge la plupart des praticiens en gestion de projet. La différence entre les projets : la divergence des objectifs des parties prenantes par exemple remet en question cette formule universelle. De ce fait, Baker et al. (1974) suggèrent de remplacer le triangle délai, coût, qualité, par une mesure du succès perçu. Selon l'auteur, la théorie selon laquelle les contraintes classiques sont communes à tous les projets et conditionnent la réussite des projets est vraie en partie. De là, une approche universelle. Cependant, ces éléments ne représentent pas des conditions sine qua non pour qu'un projet soit une réussite, ce sont plutôt des indices de succès. Il existe une kyrielle de variables qui pourraient affecter le succès du projet dont il faudrait tenir compte avant d'affirmer qu'un projet est un succès. Ces variables dépendent de la complexité, de l'envergure, de l'environnement et du contexte du projet. Mise à part les contraintes classiques, la prise en compte de ces éléments permettra de parler du succès absolu; c'est l'approche contingente.

La théorie universelle repose sur un fondement théorique applicable à tous les projets. Les adeptes de cette approche soutiennent que certaines dimensions sont communes à tous les projets, quel que soit le secteur d'activité. L'universalité reposerait sur l'unicité, la complexité des tâches ou activités, l'horizon temporel limité, autant de caractéristiques que reprennent constamment les livres de gestion de projet (Söderlund, 2004). C'est dans cette

perspective que les chercheurs s'entendent sur la formule basée sur une trilogie (délai, coût, qualité) pour définir le succès des projets. Selon cette approche, un projet ne peut pas être une réussite sans répondre à ces trois critères de réussite. Cette universalité n'est pas seulement entre différents types de projets mais entre les projets de même type, quel que soit le contexte de gestion (Ika, 2009). Évidemment, cette approche ne fait pas l'unanimité au sein des chercheurs, elle soulève des controverses solides attaquant notamment sa simplicité et ne prend pas en compte l'environnement complexe de la gestion des projets. Toutefois, le mérite d'une telle approche universelle est de faciliter la construction d'instruments de mesure du succès des projets, la réplication de nombre d'études sur le succès des projets et de donner aux praticiens des critères de succès faciles à appliquer (Ika, 2009).

En opposition à l'approche universelle, l'approche contingente stipule que la recherche sur le succès des projets ne repose pas sur des fondements théoriques et conceptuels solides. Les adeptes de l'approche contingente soutiennent que si le management scientifique de Taylor a échoué, c'est précisément parce qu'elle a ignoré l'influence que l'environnement peut avoir sur le style de gestion, la structure organisationnelle (Ika, 2009). En effet, les entreprises ont des structures organisationnelles différentes et par suite évoluent dans des contextes différents. De la même façon, les projets ne se réalisent pas tous dans des contextes similaires. Les projets ne se ressemblent pas tous, plusieurs typologies de projets existent et l'on ne saurait ignorer le contexte de leur gestion (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001). C'est dans cet ordre d'idées que Baccarini affirme qu'il revient à l'équipe de projet de définir les objectifs à atteindre relativement au contexte dans lequel se situe le projet. Celui-ci est un succès si les objectifs définis en fonction de l'environnement ont été atteints. De ce point de vue, l'idée de se baser sur une formule universelle pour évaluer les projets serait une erreur. Il existe de nombreuses variables qui pourront venir influencer les résultats du projet. Ce constat se révèle d'une importance capitale dans le cadre des projets internationaux où les variables socioculturelles, le contexte socioéconomique et politique sont des éléments qui pourraient affecter les résultats des projets. Ces projets sont différents des autres types de projets pour

de nombreuses raisons et l'approche de la mise en œuvre doit également être différent (Landoni & Corti, 2011). Par opposition à l'approche universelle, le mérite et le propre de cette approche contingente consistent à regarder le projet dans sa particularité, dans sa singularité et dans son unicité (Ika, 2009).

Bref, aucune des deux approches n'est pas une fin en soi. aucun modèle d'organisation des projets ne s'est imposé comme un « one best way » parmi la variété des types de projets à gérer et des enjeux évolutifs qui leur sont associés (Garel, 2003).

Adopter une approche universelle ne doit pas nécessairement signifier qu'il existe une seule et meilleure façon de gérer et de réussir les projets et adopter une approche contingente ne doit pas nécessairement signifier qu'il existe une parfaite différence entre les projets et leur succès; les deux approches ne sont ni antinomiques ni paradoxales : elles sont plutôt complémentaires (Ika, 2009).

1.5.4 Facteurs de succès des projets classiques

Les facteurs de succès des projets classiques sont largement abordés en gestion de projet. Pinto et Slevin (1988b) sont les premiers auteurs à avoir étudié les facteurs de succès des projets classiques. Ces auteurs ont énoncé un ensemble de leviers ou de facteurs clés sur lesquels le gestionnaire de projet doit appuyer afin de maximiser le taux de réussite de leurs projets. Ces facteurs clés de succès ont été identifiés après avoir mené une étude sur 418 projets dans des domaines différents. Nous les récapitulons de la manière suivante.

- La mission du projet : clarté des objectifs et définition des buts et des orientations générales;
- Le soutien de la direction générale: l'appui concret de la direction générale et la volonté de fournir les ressources nécessaires pour le succès du projet;
- La planification et la programmation : spécification détaillée des étapes et des actions à accomplir ;

- L'écoute des clients : communication continue et écoute active de toutes les parties impliquées;
- Le personnel : sélection et formation de l'équipe du projet;
- Les tâches techniques : disponibilité des technologies requises et des expertises nécessaires dans le projet;
- L'approbation du client : la vente du projet au futur usager;
- Le pilotage et la rétroaction : la qualité de l'information et du contrôle à chaque étape du processus de réalisation du projet;
- La communication : la qualité du réseau de l'information entre tous les acteurs;
- La gestion des problèmes : les habiletés à gérer les crises et les écarts du plan;
- Les compétences du chef de projet : les compétences interpersonnelles, administratives et techniques et la capacité à diriger l'équipe;
- Les pouvoirs et les enjeux politiques : le jeu de pouvoir dans l'organisation;
- L'environnement externe : la probabilité que les événements extérieurs affectent les opérations de l'équipe de projet;
- L'urgence : la perception de l'importance du projet et de sa réalisation le plus vite possible;

Les dix premiers facteurs sont sous le contrôle des gestionnaires de projet et les quatre derniers sont considérés comme étant des facteurs exogènes, et ils sont par conséquent incontrôlables, selon l'auteur.

Les études de Pinto et Slevin (1988b), de Muller (2002) et Ika (2009) ont mis l'accent sur l'importance des facteurs de succès tout au long du cycle de vie des projets. En d'autres termes, le degré d'importance des différents facteurs clés de succès des projets est en

fonction de l'étape à laquelle se situe le projet. Selon ces auteurs, la mission du projet et l'écoute des clients s'avèrent indispensables dans la phase de conception du projet. Dans la phase de planification, il est important d'accorder une importance particulière aux facteurs clés de succès qui sont la mission du projet, le soutien de la direction générale, l'approbation du client et l'urgence. Dans la phase d'exécution, la mission du projet, les compétences du chef de projet, la gestion des problèmes, la planification et les échéanciers, les tâches techniques et l'écoute des clients s'avèrent importants. Finalement, dans la phase de clôture, les facteurs clés les plus importants sont notamment les tâches techniques, la mission du projet et l'écoute des clients. Celui-ci se révèle d'une importance particulière, car à cette phase, il faut s'assurer de l'atteinte des attentes des clients.

Clarke (1999) s'est également intéressé à l'étude des facteurs de succès des projets du point de vue organisationnel. Dans un monde où le changement est en train de devenir de plus en plus important, des outils tels que la gestion de projet, si elle est utilisée correctement, peuvent fournir un moyen utile pour les organisations à gérer efficacement le changement (Clarke, 1999). Ses recherches ont retracé les facteurs de succès suivants qui contribuent à la réussite des projets : communication tout au long du projet ; définition claire des objectifs et de l'envergure du projet ; division du projet en sous-projets ; utilisation des plans de projet comme document de travail.

Cookes et Davies ont décrit des facteurs de succès des projets en rapport avec les délais et en rapport avec les coûts. Nous récapitulons ces facteurs de succès dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Facteurs de succès des projets classiques selon Cookes-Davies

Facteurs de succès en rapport avec les délais	Facteurs de succès en rapport avec les coûts
<ul style="list-style-type: none"> • Une éducation adéquate de la gestion des risques au sein de l'organisation. • Une maturité suffisante du processus organisationnel pour assumer la responsabilité du risque • Une documentation suffisante des responsabilités. • Un plan de gestion des risques mis à jour • Une durée de projet de trois ans au maximum. • Un registre visible des risques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser un environnement d'acceptation du changement seulement dans un contexte qui facilite le contrôle du changement • Maintenir l'intégrité de la mesure de base de performance

Source : Cookes-Davies, 2002, p.186

Balessil et Tuckel (1996) ont synthétisé et groupé certaines études pertinentes réalisées sur les facteurs clés de succès des projets. Cette classification en fonction de la nature des facteurs est la suivante : facteurs relatifs au projet; facteurs relatifs au gestionnaire de projet et l'équipe de projet; facteurs relatifs à l'organisation; facteurs relatifs à l'environnement externe du projet. Selon les auteurs, il existe une interrelation entre les groupes. Une combinaison de plusieurs facteurs de différents groupes peut expliquer l'échec du projet. En effet, l'avantage de classifier les facteurs de succès est qu'il permet d'identifier les facteurs spécifiques propres à l'organisation et qu'il sera plus facile de déterminer dans quelle mesure le succès ou l'échec est imputable au gestionnaire de projet et/ou au projet et/ou aux facteurs exogènes. Entre autres, la classification permet aux gestionnaires de projet de comprendre les interrelations entre les facteurs et les différents groupes. C'est pourquoi il est important de grouper les facteurs de succès des projets afin de pouvoir identifier lesquels ont plus d'impact sur les résultats.

Les recherches de Bernard-André Genest et Tho Hau Nguyen (2010) sur les facteurs de succès des projets ont identifié les éléments suivants qui conditionnent la réussite des projets en se basant sur des exemples pratiques.

- Formuler une politique claire de gestion des projets pour assurer que tous les projets sont gérés selon une même approche ;
- Choisir avec grand soin les responsables des différents rôles. Un choix judicieux des rôles tourne le projet vers l'atteinte des objectifs et l'orienté vers la résolution des problèmes;
- Habilitier les intervenants à jouer le rôle précis qui leur est confié dans la gestion des projets afin de s'assurer qu'ils comprennent bien les rôles qui leur sont confiés et les aider à acquérir et à améliorer les connaissances, les habilités et attitudes nécessaires à leur bon exercice ;
- Fournir des outils performants pour simplifier l'application de la politique de gestion des projets choisis et notamment pour accélérer la production des rapports, uniformiser la présentation d'information et ainsi en améliorer l'échange, l'organisation doit choisir des outils performants, notamment des progiciels;
- Un encadrement soutenu. L'encadrement c'est l'ensemble des actions que pose la direction de l'organisation pour soutenir ses gestionnaires de projets dans leurs activités et leurs rôles (Genest & Nguyen, 2010).

D'une façon générale, les auteurs s'entendent sur le fait que les contraintes classiques représentent des facteurs de succès, mais elles sont insuffisantes pour parler du succès absolu d'un projet. Les différentes études réalisées sur les facteurs clés de succès des projets classiques ont mis l'accent sur l'implication des parties prenantes, les compétences de l'équipe de projet, les tâches techniques, le soutien de la direction et la satisfaction des bénéficiaires. Une des caractéristiques de la réussite du projet est la capacité à satisfaire les désirs et les aspirations du client et d'éventuels utilisateurs finaux (Nwachukwu & Nzotta, 2010). Il est essentiel que ces éléments soient bien maîtrisés afin de mener un projet à bien.

1.5.5 Critères de succès des projets classiques

Tel que mentionné plus haut, les critères de succès permettent d'évaluer les éléments qui ont déterminé les résultats du projet. Ils ne sont là que pour juger de la réussite du projet.

À l'instar des facteurs de succès, le caractère unique des projets rend la tâche difficile pour les gestionnaires d'élaborer une liste exhaustive et universelle des critères de succès des projets. Fondamentalement, les premiers critères élaborés pour mesurer le succès des projets sont le respect des échéanciers, le respect du budget et la qualité du produit ou du service livré. Le respect des échéanciers consiste à réaliser le projet selon les délais qui ont été prévus, tel que figuré dans les documents de réalisation du projet. Le respect du budget signifie que le projet doit être réalisé à l'intérieur des budgets qui lui sont consacrés. Un dépassement des coûts alloués au projet est considéré comme étant un indicateur d'échec. La qualité du produit consiste à réaliser le produit en respectant le degré de qualité et les objectifs attendus. Le projet est considéré comme un succès si ces trois critères appelés « triangle de fer » sont généralement respectés (Atkinson, 1999).

Toutefois, le caractère restrictif de ces critères fait l'objet de controverses. De nombreuses études ont été réalisées sur ces critères afin de vérifier leur pertinence. Les études de Collins et Baccarini (2004) ont montré qu'en moyenne 70 % des répondants ont accordé une importance élevée à ces trois critères pour le succès des projets. Cependant, l'évolution des recherches sur les critères de succès des projets a montré que le « triangle de fer » n'est pas suffisant pour évaluer le succès des projets (Wang et Huang, 2006, Wateridge, 1997). La contribution de White et Fortune (2002) à ce sujet a menée à conclure que les trois critères de base sont importants, mais qu'ils ne sont pas les plus importants. En outre, la satisfaction des clients a été identifiée comme étant le critère le plus important pour mesurer le succès des projets. Selon Atkinson (1999), il est difficile de limiter et de mesurer le succès des projets seulement à l'aide de ces trois critères; la gestion de projet évolue et beaucoup de nouveaux facteurs de succès sont repérés. De ce fait, les critères de succès des projets devraient également s'ajuster en fonction de l'évolution de la

gestion de projet. D'autres études ont été réalisées spécifiquement sur la qualité comme critère de succès des projets. Le critère de qualité est en fonction des attentes des clients (Tukel & Rom, 2001). Il est important de satisfaire les exigences du client afin de ne pas avoir à refaire les tâches qui ont été demandées. Le but premier est de répondre à ses besoins (Tuckel et Rom, 2001). Dans ce sens, la qualité est le critère de succès le plus important.

En effet, nombreuses sont les études qui ont identifié la satisfaction des clients comme étant l'un des critères les plus importants pour mesurer la réussite des projets (Atkinson, 1999 ; Baccarini 1999 ; Bryde 2003 et 2005 ; Bryde & Robinson, 2005 ; Collins & Baccarini, 2004 ; Kupakuwana & Van der Beg 2005; Wang & Huang, 2006; Wateridge, 1997 ; White & Fortune, 2002). Ces auteurs ont également identifié la satisfaction des parties prenantes comme étant un critère important. Le degré d'importance accordé à différents critères de succès dépend de la partie prenante qui évalue le projet (Bryde & Robinson, 2005). De ce fait, il est important de s'assurer que l'ensemble des parties prenantes est satisfait. La plupart du temps, l'évaluation des parties prenantes est lacunaire, car la nature des parties prenantes et l'environnement dans lequel elles évoluent ne sont pas pris en compte (Bérubé & Noël, 2009).

Baccarini (1999) a fait ressortir deux éléments principaux pour mesurer la performance du projet : le succès du processus de gestion du projet et le succès des projets. Le succès du processus de gestion de projet est le respect stricto sensu du triangle délai, coût, qualité ; le succès des projets concerne le succès du livrable du point de vue de ses utilisateurs finaux par exemple (Ika, 2007).

Yu, Flett et Bowers (2005), d'un tout autre avis, affirment que si le projet génère un bénéfice monétaire pour le client, il est considéré comme un succès. De ce point de vue, la rentabilité financière est un critère essentiel pour mesurer le succès d'un projet.

Selon Genest et Nguyen (2010), il existe quatre critères permettant de mesurer le succès d'un projet : les contraintes du projet (temps, coût, qualité), selon leur dernière

valeur convenue après les changements en cours d'exécution ; l'extrait attendu par le promoteur après d'éventuels changements en cours d'exécution est produit et livré au promoteur, qui en est satisfait ; le mandataire a retiré de l'exécution du mandat un profit qui lui semble acceptable, compte tenu des particularités du projet et des circonstances économiques et autres ; les exécutants sont satisfaits de leur participation au projet.

En somme, les facteurs et les critères de succès représentent des éléments pertinents pour évaluer la réussite des projets. Ces deux notions sont d'une importance capitale dans la littérature en gestion et elles ont soulevé des débats souvent controversés. On comprend que l'avis des auteurs peut être différent sur certains aspects, car les projets sont parfois complexes et sont réalisés dans des contextes et des secteurs différents. Le mérite de ces divergences consiste à enrichir la littérature en gestion de projet sur les éléments importants à considérer pour mieux réussir les projets. Les uns et les autres partagent la conviction profonde que la maîtrise des outils et des techniques, des facteurs de succès, des critères de succès de gestion de projet assurerait une meilleure gestion de projet et garantirait ainsi le succès des projets (Belassi & Tukel, 1996).

CHAPITRE II

GESTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Les études relatives aux projets classiques sont riches. Quant aux projets d'aide au développement, la littérature est plutôt étreinée. Les rares études qui en ont fait mention sont circonscrites et ne peuvent pas être généralisées. Plus convenablement, face à la complexité de l'environnement dans le lequel ces projets se réalisent et malgré l'importance que les organisations jouent dans le développement international, les ONG de développement international font paradoxalement peu l'objet de recherche empirique (Ika 2012) permettant d'alimenter en profondeur, par des données qualitatives, la réflexion des praticiens sur la nature des projets qu'ils réalisent et les facteurs permettant leur réussite (Proulx & Brière, 2013). Pourtant, l'importance du taux d'inefficacité de ces projets devrait représenter une source de motivation pour approvisionner la littérature en développement international.

En effet, les projets d'aide au développement international diffèrent largement des projets classiques ou des projets standards. Comparativement aux projets classiques, les différences se situent particulièrement au niveau dans leur but, leur portée, le degré de risque et les parties prenantes impliquées (Köster, 2009). De plus, la différence culturelle et sociale au sein des entreprises, la différence culturelle et sociale entre les pays, la différence linguistique, les pratiques religieuses, les lois et les réglementations, les variations technologiques, les différences géographiques, et des infrastructures différentes sont autant de points qui singularisent ces projets (Lientz & Rea, 2003). En dépit de l'importance et de leur complexité, une attention limitée est consacrée à leurs particularités, aux meilleurs pratiques et aux techniques de gestion qu'ils nécessitent (Landoni & Corti, 2011). Or, l'ignorance des facteurs qui différent les projets classiques des projets d'aide au développement international conduit à l'échec (Lientz & Rea, 2003). Ce présent chapitre

s'attèle à faire ressortir les particularités de ces projets, les modes de gestion qu'ils sollicitent, les facteurs qui conditionnent leur réussite et les critères sur lesquels ils peuvent être évalués.

2.1 « PROJETS DE DEVELOPPEMENT » ET « L'AIDE AU DEVELOPPEMENT »

En dehors de l'insuffisance théorique des études relatives aux projets de développement, la nature de ces projets est mal connue. C'est pourquoi il nous semble pertinent de clarifier la définition de la notion de « projet de développement » afin d'en faciliter la compréhension pour les lecteurs. Ce concept juxtapose deux termes dont l'un a déjà fait l'objet de discussion dans le chapitre précédent, soit « projet » et l'autre qui est largement traité dans les ouvrages de sciences économiques et sociales, « développement ». Il est tout à fait justifiable d'apporter un éclairage sur cette notion car l'instrument-projet est encore considéré, de nos jours, comme le véhicule privilégié de l'aide au développement (Muriithi & Crawford, 2003). Parallèlement, nous mettrons de l'avant les principales conclusions relatives à leur efficacité.

Les projets d'aide au développement sont généralement des projets réalisés dans les pays où les conditions socioéconomiques sont précaires, vulnérables, voire infrahumaines. Ces pays présentent des conditions sociales, économiques et politiques totalement différentes de celles des pays dits « industrialisés ». Pour subvenir à certains besoins, ils reçoivent de l'aide de la part des pays industrialisés ou des organismes spécialisés dans le financement des projets internationaux. Autrement dit, en raison de l'insuffisance des ressources matérielles et financières et autres, les pays en voie de développement ont recours aux projets comme instruments d'intervention pour lutter contre la pauvreté, combattre les exclusions et tenter d'éradiquer la misère. Comme le soutient Verna (1989), l'aide au développement concerne généralement des pays où le manque de soutien logistique et d'infrastructure, les difficultés à trouver du personnel compétent et fiable, les pesanteurs bureaucratiques, les difficultés de communication et le manque de sous-traitants

ne sont pas choses rares. De surcroît, le contexte politique de ces pays constitue parfois un handicap à la réussite de ces projets. Bref, c'est dans un pareil contexte, complexe, incertain, hostile, changeant que les projets d'aide au développement se déroulent, paradoxalement.

Par ailleurs, malgré l'abondance des textes portant sur les projets de développement, ils ne sont pas nombreux ceux qui proposent une définition claire de ce terme. Nous présenterons dans les paragraphes qui suivent certaines des définitions attribuées à cette notion.

Selon Cerna (1998), les projets de développement sont des interventions délibérément mises en œuvre pour diriger et accélérer la croissance économique et le développement social.

C'est une intervention dans les systèmes sociaux et politiques dynamiques; il apporte des ressources matérielles, techniques, mais aussi intellectuelles, politiques, symboliques, à différents groupes d'acteurs, qui vont s'en saisir ou de tenter de s'en saisir, pour modifier et améliorer leur situation ou au contraire neutraliser les effets potentiels de l'opération (Brinkerhoff, 1991).

Quant à Fenot (2009), un projet de développement consiste à livrer un produit ou un service dont l'objectif est d'améliorer la situation socio-économique d'un groupe de bénéficiaires.

Pour Judith (2001), un projet de développement est « un projet financé en général par des bailleurs bilatéraux, multilatéraux ou privés et qui a pour but l'amélioration du niveau socio-économique d'un pays (PIB) ainsi que l'amélioration des conditions et du niveau de vie des populations locales du pays (PNB) ».

L'aspect général des définitions répertoriées est l'amélioration de la situation socioéconomique de la population cible du projet. Il n'est pas surprenant puisqu'un projet de développement est éminemment social, car il a pour objectif ultime d'améliorer directement ou indirectement le bien-être des populations (Diallo & Thuillier, 2004b). Mis à part des dimensions sociales, ces projets concentrent leurs ressources sur des priorités

bien définies : viser des zones géographiques bien délimitées, cibler des groupes précis de populations et s'attaquer aux contraintes qui entravent le développement (Cernea, 1998). Malgré les pressions politiques, le marchandage social et d'autres barrières empêchant leur réalisation, ces projets constituent tout de même un des vecteurs de développement les plus utilisés dans les pays en voie de développement.

Toutefois, en dépit des multiples avantages qu'ils présentent, les projets d'aide au développement souffrent des critiques virulentes et elles ne cessent pas d'augmenter : elles s'interrogent notamment sur la concrétisation de leurs résultats. Pour certains, comme Proulx et Brière (2013), cette inefficacité est liée à l'environnement même des pays récipiendaires, caractérisé notamment par la présence de problèmes liés à des enjeux de pauvreté et d'inégalité et une reddition de compte vis-à-vis leurs bailleurs de fonds axée sur un cadre hautement normatif. Sur le plan macro-économique, les études économétriques sur l'efficacité de l'aide et des projets de développement ont des résultats qui sont loin d'être convergents (Keza, 2005). Comme le soutient Ika (2005), poser le problème de l'efficacité des projets d'aide au développement, c'est se demander si les projets d'aide au développement « font les bonnes choses » en matière de développement. À cette question, l'étude de la Banque mondiale (1998) apporte une première réponse : la relation entre l'aide au développement et la croissance économique est loin d'être systématique et elle n'est positive que lorsque les pays en développement mettent en place une politique économique saine dans un contexte de « bonne » gouvernance. Ce premier constat montre que l'efficacité de l'aide au développement ou encore des projets de développement serait obérée par les « mauvaises » politiques économiques mises en place dans les pays en voie de développement. La Banque Mondiale n'est pas le seul organisme à avoir évalué l'efficacité de l'aide au développement. De nombreuses autres études économétriques ont été réalisées et les conclusions sont généralement pessimistes. De toute façon, quelles que soient les controverses sur l'efficacité de l'aide et de ses projets, les résultats des projets de développement sont décevants même si de l'espoir est permis (Ika, 2007). Dans le tableau suivant, nous récapitulons les différentes conclusions de certaines études se rapportant à l'efficacité de l'aide au développement.

Tableau 3 : Conclusions des études économétriques sur l'efficacité de l'aide

Auteurs	Périodes	Conclusions des études
Hadj-Michael Et <i>al.</i> (1995)	1987-1992, 31 pays d'Afrique subsaharienne	<ul style="list-style-type: none"> L'aide a un effet positif sur la croissance, mais la performance dépend des politiques économiques locales (investissement public, déficit budgétaire, inflation).
Nansen et Trap (1999)	1970-1993, 56 pays dont 21 africains	<ul style="list-style-type: none"> L'aide augmente l'épargne globale, l'investissement et elle a un effet positif sur la croissance. L'aide est utile, même si les États n'adoptent pas de bonnes politiques.
Boone (1994)	1972-1990, 97 pays dont 36 africains	<ul style="list-style-type: none"> L'aide a un effet positif, mais statistiquement non significatif sur la croissance. La totalité de l'aide (privée et publique) est consommée.
Mosley (1995)	1963-1993, 19 pays bénéficiaires de l'aide du Royaume-Uni, dont 11 africains	<ul style="list-style-type: none"> L'aide a un impact positif minime sur la croissance. Impact faible de l'aide sur l'investissement.
Burnside et Dollar (1997)	1970-1993, 56 pays dont 21 africains	<ul style="list-style-type: none"> L'aide a un impact positif sur la croissance si la politique macro-économique est saine. L'aide n'influe pas sur cette politique.
Tsikata (1998)	1975-1980-1990-1995, 56 pays	<ul style="list-style-type: none"> L'aide n'a pas d'impact significatif sur la croissance des pays. Impact positifs sur l'épargne et l'investissement s'il y a un effort d'ajustement. L'étude insiste sur les instruments de politiques macro économiques pour la compétitivité et freiner l'éviction de l'investissement privé.
Ramesh et Durarry	1970-1993, 58	<ul style="list-style-type: none"> L'aide a un effet positif sur la croissance dans un environnement macro-économique

(1998)	pays	stable.
Guillaumont Chauvet (1999)	et 1970-1981-1982- 1993 56 pays	<ul style="list-style-type: none"> • Une bonne politique macro-économique a une influence positive sur la croissance, indépendamment de l'aide ou de l'environnement extérieurs.
Lensink et Morrisey (1999)	1970-1995, 75 pays dont 36 africains	<ul style="list-style-type: none"> • L'impact de l'aide sur la croissance est fonction des effets de l'aide sur l'investissement.
Tableau réalisé à partir des données du C&D, OCDE		

Source : Gabas, 2002, pp. 81-8

2.2 LA DIMENSION HUMAINE DANS LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

L'un des aspects les plus importants dans la formulation des projets de développement, pourtant souvent négligé, est la dimension humaine. La conception des projets de développement prend en compte essentiellement des critères et des objectifs techniques, économiques et financiers. Les aspects sociologiques ne sont pas souvent privilégiés dans l'évaluation de ces projets, ce qui entrave parfois leur réussite. Ce concept est crucial en développement international, car de nombreux programmes qui sont censés favoriser le développement ont échoué, parce que le rôle déterminant des "facteurs sociaux" n'avait pas été pris en compte, soutient Cerna (2005). Il faut que les mesures d'ordre social soient adoptées et intégrées afin d'assurer la durabilité des projets.

La dimension humaine fait référence à la prise en compte des variables sociologiques, culturelles et à prioriser une approche axée sur les populations dans les projets. En effet, l'ignorance de l'aspect humain nuit à l'efficacité des projets de développement, car une mauvaise identification des besoins de la population cible est l'un des éléments contribuant à l'échec des projets. L'approche selon laquelle la formulation des projets doit « penser

d'abord aux populations » ne devrait pas s'appliquer seulement dans le cadre des projets dans les secteurs sociaux, mais également dans tous les autres secteurs dans lesquels s'insèrent des projets de développement. Quel que soit le type de projet, il est conçu pour les utilisateurs, qui représentent l'aspect social du projet. L'impact d'un projet sur la population cible est déterminant pour évaluer sa réussite. De ce fait, mis à part des facteurs techniques, économiques, l'aspect humain doit être considéré comme l'élément pivot des projets de développement. Comme le soutient Cernea (1998), « mettre l'aspect humain au premier plan ne relève pas de la bonne volonté ou d'un sentiment humanitaire, ce n'est pas non plus un plaidoyer commandé par l'éthique ; c'est un concept qui permet d'élaborer des programmes de développement et qui conditionne leur efficacité ». L'auteur a ajouté que malgré les ressources financières qui sont, certes, inévitables pour la réussite des projets, il est néanmoins essentiel de comprendre que certains programmes d'aide internationaux ont souvent échoué non pas en cause du manque de ressources financières, mais à cause de l'inaptitude de la société à les exploiter de manière optimale. En d'autres termes, les résultats médiocres observés dans des projets de développement peuvent s'expliquer en partie par l'ignorance des variables sociales et culturelles lors de la conception des projets de développement. C'est donc un concept crucial pour la réussite des projets d'aide au développement, car l'accent mis sur les facteurs sociaux constituent des axes qui mènent au développement social et la croissance économique. L'histoire montre que, les pays dans les lesquels ces projets s'exécutent, l'économie sociale est une des principales voies de développement. Elle fait référence à la rentabilité sociale que génèrent les programmes de développement. La rentabilité sociale, quant à elle correspond à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population. La mise en œuvre de ces projets devrait par conséquent être formulée selon une approche de développement participatif priorisant les aspects humain, culturel et socioéconomique.

Par ailleurs, les dommages causés par l'absence de variables socioculturelles dans la formulation des projets de développement suscitent l'intérêt des sociologues et les incitent à prendre part à la mise en œuvre de ces projets. Leur implication dans la conception des projets consisterait à effectuer des analyses sociologiques plus approfondies et à développer

de nouvelles procédures de recherche sur le terrain afin d'améliorer les impacts socioéconomiques. Cerna (1998) stipule que les sociologues ont des possibilités d'intervention attrayantes dans la mise en œuvre des projets de développement. En effet, l'étude d'impact social relève des sciences sociales. Cette forme d'évaluation prospective consiste à évaluer, sans se rendre sur le terrain, les répercussions sociales possibles du projet, positives ou négatives. De plus, les sociologues pourraient être sollicités pour fournir les informations sociales de base pour un projet. Ces informations aideront aux planificateurs techniques de projet à prendre des décisions éclairées et à améliorer les chances de réussite des projets. Autrement dit, l'idée d'impliquer les sociologues dans la formulation des projets permettra de familiariser les économistes, les experts techniques, les acteurs sociaux à l'idée de se tourner vers l'importance de « penser aux personnes d'abord ». En ce sens, Cerna (1998) a décrit les principales étapes du cycle de vie des projets de développement auxquelles la sociologie peut contribuer.

- **L'identification** : c'est la phase au cours de laquelle toute la potentialité d'une intervention de développement spécifique est évaluée. Le travail d'un sociologue consiste à identifier les différents acteurs et les données caractérisant la population de la zone du projet et la place de chacune de ses sous-catégories dans la structure sociale. De plus, les risques sociaux majeurs sont identifiés et la collecte des données est préparée pour en faire une analyse plus détaillée plus tard.
- **La préparation** : c'est la phase la plus importante pour élaborer le volet social des interventions de développement. Le sociologue doit utiliser tous les outils de recherche jugés pertinents, les enquêtes, les études de cas, les projets pilotes ainsi que sa capacité à prévoir les changements qui pourraient avoir un impact sur les structures sociales du projet. Ce travail constitue l'assise du succès du projet sur le plan social.
- **L'évaluation prospective** : cette phase moins connue dans le cycle de vie des projets classiques vise à analyser de manière critique l'étude de faisabilité du projet et à apporter des corrections nécessaires. Le sociologue doit insister sur plusieurs points importants; les caractéristiques socioculturelles et démographiques des bénéficiaires,

l'acceptabilité culturelle et sa compatibilité avec les besoins des bénéficiaires cibles et la stratégie sociale de la mise en œuvre du projet.

- **Mise en œuvre** : finalement, le sociologue doit intégrer toutes les informations traitées dans la mise en œuvre effective du projet. Il doit se préparer également à affronter les changements quotidiens, des luttes entre les parties concernées et utiliser sa capacité critique pour adapter les changements à la structure sociale.

En guise de conclusion, malgré l'importance accordée au financement et aux critères techniques, les moyens financiers ne sont pas forcément la clé de tous les programmes de développement ; les leviers financiers ne peuvent pas se substituer aux leviers non économiques (Cerna, 1998). La contribution qu'apportent les sciences sociales aux projets de développement peut s'avérer précieuse. Elle consisterait à optimiser les résultats des projets si les concepteurs et les planificateurs de projet prenaient en compte adéquatement les variables socioculturelles en se basant sur une analyse sociologique approfondie. L'absence d'une méthodologie d'action sociale pouvant organiser la participation de la population dans les projets nuit à l'efficacité des projets de développement. De ce fait, une bonne prise en compte de ces variables fera profiter la population des bénéfices sociaux et améliorerait les conditions de vie. L'implication des différents acteurs sociaux dans la mise en œuvre des projets de développement nous conduit à discuter d'un autre concept important qui est le « la dimension culturelle ».

2.3 LA DIMENSION CULTURELLE DANS LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

La dimension culturelle est un autre aspect important, mais peu exploré, dans la mise en œuvre des projets de développement. En effet, l'acteur humanitaire est souvent contraint de faire des choix qui sont différents des siens et qui posent parfois des problèmes éthiques. Intégrer les facteurs culturels dans les programmes humanitaires est un autre défi auquel les acteurs de développement doivent faire face. Les valeurs culturelles ne sont pas assez prises

en compte dans la réalisation des projets de développement international, ce qui peut expliquer une partie des échecs (Kellermann, 1992). Ce concept est d'une importance accrue surtout pour les gestionnaires de projet qui évoluent dans un contexte international où les valeurs, la langue, les traditions, la religion et les stéréotypes sont d'autant de facteurs auxquels qu'ils sont confrontés. Les spécificités géographiques, les normes, les institutions sont différentes d'un pays à l'autre. Ainsi, les projets de développement doivent être culturellement compatibles, c'est-à-dire compréhensibles, acceptables et conçus pour pouvoir être mis en œuvre et entretenus par les acteurs sociaux, locaux et les institutions (Cerna, 1998). Ainsi, pour travailler dans un contexte culturellement différent, il est important de maîtriser la notion de « culture » afin de maximiser les chances de réussite des projets. En d'autres termes, la compréhension de ce concept aidera les gestionnaires à limiter les effets néfastes des chocs culturels⁸ sur la réalisation du projet.

2.3.1 Évolution et définition du terme « culture »

La complexité de ce concept, son caractère polysémique et surtout son influence ont attiré l'attention de nombreux chercheurs tant en gestion de projet et que dans d'autres domaines (Aktouf, 1989; Linton, 1945, Bournois, 1998, etc.). Ses enjeux sont en effet considérables, puisque la notion de culture permet de penser l'unité de l'humanité dans sa diversité (Cuhe, 1996). En effet, la signification du terme culture a varié et les définitions qu'on en a données n'ont pas toujours été heureuses et n'ont pas toutes aidé à en clarifier le sens et la portée (Rocher, 2008). De ce fait, différentes compréhensions du terme « culture » coexistent (Harroff-Tavel, 2005). Avant de repérer les définitions de ce concept, nous allons tenter de retracer sa genèse.

⁸ Le choc culturel est la rencontre d'individus de cultures différentes, nationales ou locales, travaillant ensemble dont les logiques culturelles ou « espaces mentaux » relèvent parfois d'une incompréhension partielle ou totale. Ce choc provoque un effort mental entre ce qui est, ce qu'il est possible de faire et ce qui serait irréductible à sa propre pensée (Fernandez, 2001).

Les études ont révélé que l'origine de ce concept a été retracée en Allemagne. Les chercheurs de cette époque (XVIII^{ème} siècle) avaient pour mission de reconstituer une histoire générale de l'humanité et des sociétés, ce qu'on appelle l'histoire universelle. Cette dernière consistait à documenter profondément la diversité des sociétés, des civilisations et les périodes historiques sur toutes les sociétés connues. À cette époque, ce terme fut employé pour désigner l'évolution du progrès social qu'ont connue les sociétés. Les historiens (Christophe Adelung, 1782; Kroeber et Kluckhohn) ont particulièrement décrit ces périodes historiques en évoquant les origines de l'homme en de nombreuses étapes.

Le terme « culture » a connu un autre essor grâce à l'anthropologie anglaise. Les auteurs anglais (E.B Tylor) ont utilisé ce terme pour parler de la civilisation. Selon Tylor, la culture ou la civilisation, entendue dans son sens ethnographique étendu, est cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société. Selon cette définition, la perception de la notion de culture est différente de celle selon laquelle la culture est une évolution sociale des sociétés. Ici, elle est plutôt perçue comme des faits, des composantes d'une société.

D'après cette nouvelle orientation, la culture est devenue le centre des débats anthropologiques, au point même de la définir comme étant la science de l'anthropologie. C'est aux États-Unis que le concept reçoit le meilleur accueil et c'est au sein de l'anthropologie nord-américaine qu'il va connaître l'approfondissement théorique le plus remarquable (Cuche, 1996). Les auteurs américains et anglais (Sumner, Keller, Malinowski, LowLowie, Wissler, Sapir, Boas, Benedict) ont fait de ce terme un des concepts les plus abordés dans le domaine de l'anthropologie. Diverses sciences sociales, notamment la sociologie, ont adopté cette notion dans leur glossaire, à la suite à ce tournant.

Les deux orientations de la culture décrites dans la section précédente nous amènent à différencier la culture de la civilisation. L'évolution de ce terme pousse les chercheurs à approfondir les études afin de clarifier les débats. Le premier sens de la culture est celle qui

lui ont attribuée, les auteurs allemands, à savoir « la culture comme étant des moyens collectifs dont disposent l'homme ou une société pour contrôler et manipuler l'environnement physique, le monde naturel » (Rocher, 2008). Toujours selon l'auteur, par opposition à la culture, « la civilisation comprend l'ensemble des moyens collectifs auxquels l'homme peut recourir pour exercer un contrôle sur lui-même, pour se grandir intellectuellement, moralement et spirituellement ». D'une manière plus précise, la civilisation a une portée rationnelle, son évolution est concrète. Tandis que la culture se rapporte à des aspects plus désintéressés, abstraits ou idéels de la vie humaine. Le terme civilisation est également utilisé pour désigner un ensemble de cultures particulières, dont les affinités et les origines se rapprochent. Bref, ces deux notions sont largement documentées dans les sciences sociales. Mais l'idée de les aborder est de permettre aux lecteurs de bien comprendre l'origine et l'évolution de ce concept et son implication dans la gestion de projet.

La notion de culture est un concept plurivoque. C'est probablement ce qui est à la base de sa complexité. Les tentatives de définition sont nombreuses en sciences sociales. Mise à part la définition de Tylor proposée dans la section précédente, que beaucoup pensent être trop exhaustive, Bournois est parmi ceux qui se sont intéressés à la culture. Selon Bournois (1998), la culture désigne un ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir, commun aux membres d'une organisation. L'auteur aborde également la notion de culture d'entreprise dans ses recherches, ce qui nous intéresse moins dans le cadre de cette étude. Toutefois, en s'inspirant de ces travaux, on peut adapter ce terme à la culture d'un peuple ou culture nationale. Selon l'auteur, la culture d'entreprise fait référence à un ensemble de valeurs, de normes, de mode de pensée au sein de l'entreprise. Elle permet aux membres de l'équipe de converger vers des objectifs communs, ce qui est à la base de la cohésion. Quant à la culture nationale, elle désigne l'ensemble des pratiques communes à la majorité de la population (religion, langue, habitudes alimentaires), selon Dadfar (1992).

D'une manière générale, les différentes définitions ou les études réalisées sur la notion de culture font référence à l'identité d'un groupe, d'une organisation, d'un peuple

(Adler, 1991; Rocher, 1995; Hofstede; Linton, 1945; Pouillon 1961). Comme le souligne Adler, il existe des éléments clés sur lesquels est fondée une culture : les valeurs (tout ce qui est sacré pour un peuple et qui oriente ses choix dans la vie collective; la famille, le travail, religion, etc.), le comportement (la manière d'agir), et les attitudes.

D'un autre point de vue, certains auteurs se sont intéressés à la notion « culture » en évoquant son apport au développement (Guichaoua, 1996; Legouté, 2001). « La culture est l'ensemble des traits distinctifs spirituels et matériels, intellectuels et effectifs qui caractérisent une société ou un groupe social; elle englobe, en outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances » (Guichaoua, 1996). L'auteur poursuit que la mise en œuvre d'un projet dans un pays étranger exige une compréhension des vraies forces motrices de la société; des croyances, des tabous, des circonstances qui tendent à compliquer la mise en œuvre du projet. C'est pourquoi il est nécessaire de connaître les structures sociales du pays non seulement pour pouvoir toucher les cordes culturelles du pays, qui est une force dynamique, mais aussi la nécessité de concevoir des projets qui correspondent aux aspirations de la communauté en question. De plus, Legouté (2001) a ajouté que la dimension socioculturelle est étroitement liée au concept « développement ». Les imperfections des modèles de développement axés sur l'économisme, le technicisme et le productivisme au détriment des variables socioculturelles conduit à une reconceptualisation et une redéfinition du concept développement (Legouté, 2001).

En effet, la notion de culture est abordée sous différents angles en gestion de projet; l'apport de la diversité culturelle dans les équipes de projet, les conflits dans les équipes multiculturelles, etc. Cela démontre l'importance accordée à ce concept en management de projet et son impact sur l'atteinte des objectifs d'un projet. Dans le cadre des projets internationaux, les gestionnaires de projet doivent concilier des origines ethniques différentes. Implanter des projets dans des sociétés où les valeurs, les attitudes, les liens entre les groupes sont parfois différents demande une compréhension et une ouverture d'esprit adéquates afin de pouvoir intégrer ces éléments au contexte du projet. La culture

d'un pays détermine un modèle spécifique de management (Maders, 2009). De plus, l'un des rôles du gestionnaire de projet, c'est de créer un climat organisationnel favorable au sein de son équipe de travail. L'environnement de travail favorable est un élément pertinent dans la réussite d'un projet. Dans certains cas, l'équipe de projet est constituée des nationalités d'origines diverses, donc des cultures différentes. Il n'en demeure pas moins que l'ignorance ou une mauvaise évaluation de cette diversité culturelle peut nuire à l'atteinte des résultats du projet.

Pour atténuer les impacts que peut engendrer la mauvaise évaluation de la distance culturelle dans les projets, les gestionnaires de projet de développement doivent comprendre le contexte culturel du milieu dans lequel ils vont travailler. Pour cela, ils doivent pouvoir identifier les différentes cultures afin de pouvoir adopter une approche appropriée (Aoun, 2004). À cet effet, Harrof-Tavel (2005) propose une panoplie d'aptitude que doivent développer les acteurs humanitaires dans des contextes culturellement différents :

- Comprendre les valeurs, les croyances, les comportements, les pratiques des gens, la religion du peuple en question et sa tradition du pays.
- L'acteur humanitaire doit s'intéresser à la façon dont son geste est perçu. Les souffrances causées par l'esclavage et le colonialisme peuvent représenter un danger pour l'acteur humanitaire.
- L'acteur humanitaire doit identifier la « vulnérabilité culturelle » de certains groupes de population; il s'intéressera aux comportements qui peuvent engendrer la vulnérabilité (telles des pratiques obscurantistes) et à la façon dont la communauté gère les différences (par exemple, le rejet des individus handicapés ou des femmes dont on dit qu'elles ont déshonoré la communauté)
- Il est utile de comprendre le droit non écrit, les traditions, les mythes et légendes, les symboles, les comportements requis ou prohibés.

2.3.2 L'individualisme et le collectivisme

L'individualisme et le collectivisme font partie des éléments sur lesquels est fondée la culture. Ce sont deux concepts souvent abordés sous des angles et dans des contextes très différents. Ils posent un dilemme sérieux et sont à la base de nombreuses sources de réflexion en matière de choix sociale. L'un s'intéresse à l'intérêt personnel et l'autre préconise l'altruisme ou le lien social. Ces concepts caractérisent les attitudes et les comportements de nombreuses sociétés aujourd'hui. Ils reflètent les particularités diamétralement opposées qui existent entre certaines sociétés qui obligent les gestionnaires évoluant dans un contexte international à fonder les objectifs de leurs projets sur les connaissances locales. De ce fait, la maîtrise de ces deux concepts permettra une meilleure appréhension et intégration de ces connaissances lors de la conception des projets.

Les travaux de Hofstede sont d'une importance capitale pour les gestionnaires de projet qui souhaitent appréhender la notion de culture dans un contexte international. Selon l'auteur, il existe deux grandes catégories de sociétés : les sociétés individualistes et collectivistes. Le collectivisme désigne les sociétés où les liens familiaux et les différents groupes sont très soudés et très forts. Certains auteurs utilisent le terme « clanisme » pour faire référence à ces genres de société. À titre d'exemple, les sociétés africaines sont celles où les liens entre les groupes sont rodés. Elles sont caractérisées par de forts liens familiaux du type patriarcal ou matriarcal (Manguelle, 1991). La solidarité, l'entraide sont des valeurs les plus ancrées dans ces genres de société. À l'opposé, les sociétés individualistes sont celles où les liens entre les groupes sont plutôt distendus. L'individu né dans une société individualiste a tendance à mettre l'accent plus sur son indépendance matérielle, son orientation professionnelle que sur les besoins collectifs. Hofstede a observé qu'il existe une corrélation positive entre l'individualisme et la richesse nationale; plus la richesse nationale est élevée, plus le niveau d'individualisme y est élevé. Cette corrélation est également vraie pour les pays tempérés ou froids, le niveau d'individualisme y est plus

élevé. Les sociétés nord-américaines illustrent bien les résultats de cette étude (Hofstede, 1987).

Par ailleurs, l'étude de Hofstede a fait ressortir un « risque culturel » auquel les gestionnaires de projet pourront être confrontés. Le risque culturel désigne une influence de la culture des observateurs; poids de la pensée dominante et notamment du principe de convergence des cultures vers le modèle anglo-saxon. Pour y remédier, l'auteur propose une approche de l'interculturel dénuée de jugements de valeur (étude « Hermès »). Bref, les objectifs des projets de développement doivent reposer sur ces fondements culturels, sur des logiques d'implication des populations et ses valeurs.

C'est dans cette logique d'intégration des facteurs culturels et la dimension humaine dans la conception des projets de développement que l'approche participative, qui est un moyen d'écoute et de consultation des populations est née. Elle permet de comprendre ce qui cause une souffrance, d'identifier les réponses appropriées (Harroff-Tavel, 2005). Cette approche fera l'objet de discussion dans la section qui suit.

2.4 APPROCHE DU DEVELOPPEMENT PARTICIPATIF

Les résultats médiocres de l'aide et l'inefficacité des projets de développement sont à l'origine de nombreux débats. En effet, l'une des critiques formulées à l'endroit des projets de développement est le manque de prise en compte des besoins réels de la population cible (Lebovics, 2007). D'autres études montrent que les organismes internationaux n'ont pas évolué vers la prise en compte des besoins et des demandes des populations dans leur propre développement (Blanchet, 2001). La critique pointe alors le doigt sur le modèle utilisé par les bailleurs de fonds pour financer et concevoir des projets dans les pays en voie de développement. Les donateurs estiment aujourd'hui qu'il faut renforcer et améliorer la gestion des affaires publiques ; l'interventionnisme passé dans le domaine de la surveillance des flux a atteint ses limites en termes de coûts de gestion et en termes d'effets

pour les bénéficiaires, il faut déréglementer l'aide publique au développement (Nahavandi, 2003). Cette problématique pousse les acteurs de développement à envisager une nouvelle approche permettant d'optimiser les résultats des projets : une « approche participative » que d'autres appellent « approche décentralisée ». La pertinence de cette notion s'avère utile en raison de sa contribution à l'efficacité des projets de développement. La participation populaire devrait constituer un élément clé de toute politique de développement; elle permettrait d'identifier les besoins à satisfaire prioritairement, de mobiliser les ressources disponibles et de répartir au mieux les services ou les produits susceptibles de satisfaire ces besoins (Dumas, 1983). Ce concept si abordé en développement international sera l'objet de discussion dans cette partie. Par ailleurs, nous aborderons respectivement le terme participation et développement avant d'exposer cette approche.

2.4.1 Définition du concept « participation »

Dans les fondements théoriques de l'approche participative, le concept «participation» n'a jamais été défini clairement. Il est généralement combiné avec un autre terme pour expliciter son sens. Le Fonds d'Équipement des Nations Unies (1998) fournit une typologie de participation permettant d'impliquer les groupes cibles dans la conception des projets de développement.

Tableau 4 : Différentes acceptions du terme « participation »

TYPOLOGIE	EXPLICATIONS
Participation active	<ul style="list-style-type: none"> • Les gens participent en étant informés sur ce qui est arrivé ou qui va arriver.
Participation par la fourniture d'informations	<ul style="list-style-type: none"> • Les populations participent en fournissant des réponses à des questions posées.
Participation par consultation	<ul style="list-style-type: none"> • Les populations participent en étant consultées, et les agents extérieurs écoutent et tiennent compte de leur opinion. Cependant, elles ne participent pas aux prises de décisions.
Participation liée à des avantages matériels	<ul style="list-style-type: none"> • Les gens participent en fournissant des ressources, mais là encore, ils ne participent pas au processus de prise de décision.
Participation fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Les gens participent en fonction d'activités prédéterminées et après que les stratégies des projets ainsi que leur planification ont été décidées.
Participation interactive	<ul style="list-style-type: none"> • Les populations participent au diagnostic des situations aboutissant à des plans d'action et à la formation ou le renforcement de groupements d'intérêts. Ces groupes s'approprient les décisions locales, en vue d'une pérennisation des activités et/ou structures mises en place.
Auto-mobilisation/Participation active	<ul style="list-style-type: none"> • Les populations participent en prenant des initiatives indépendamment de structures extérieures.

Source : Fonds d'Équipement des Nations Unies, 1998.

Le tableau précédent montre les différents types d'implication de la population que peuvent envisager les gestionnaires dans la conception des projets. On constate que le

premier type de participation n'accorde pas un pouvoir décisionnel à la population sur le projet. Tandis que dans la participation interactive, la population dispose d'un certain pouvoir décisionnel sur la mise en place des structures locales des projets. L'intérêt de ce tableau réside dans le fait qu'il montre les rôles joués par les populations et l'orientation qu'elles peuvent donner au projet.

Par ailleurs, selon le dictionnaire Larousse, la participation consiste à prendre part, à contribuer ou à collaborer. Pour Fida (2001), « la participation est une perception partagée et un facteur de responsabilisation conduisant à la prise de décision en commun. Elle commence par la concertation, passe par la négociation (des problèmes, solutions et approches) pour aboutir à la prise de décisions et à l'action ». Quant à Lebovics (2007), la participation renvoie à l'action de prendre part à la vie d'un groupe ou d'une société; la participation des communautés s'entend ainsi comme l'action concertée de ses membres en vue d'aboutir à des objectifs communs. Lebovics précise que les processus participatifs permettraient d'éviter une passivité des populations par rapport à l'arrivée de fonds extérieurs en tablant sur la dynamique de groupe, afin d'optimiser l'impact de l'aide sur les conditions de vie des communautés. Par ailleurs, la participation est un concept qui trouve ses fondements dans l'analyse critique d'une société ou d'une communauté et des inégalités qui en découlent. Les individus qui ne pouvaient faire entendre leur voix ont grâce à cette notion d'approche participative le « pouvoir » de prendre la parole et de s'exprimer librement (Morgane, 2001). Une véritable participation impliquerait que chaque individu et chaque groupe d'individus puissent participer aux choix qui les concernent (Dumas, 1983).

Bessette (2004) entend par participation lorsque les gens prennent la responsabilité de mener à bien une initiative de développement ; c'est-à-dire que les membres de la communauté prennent non seulement part aux activités, mais sont engagés directement dans le processus décisionnel et dans la planification de l'initiative de développement. De plus, la notion de participation doit impliquer directement celle de « communauté ». Elle ne doit pas se référer à une simple consultation des bénéficiaires, elle doit considérer leurs vis-à-vis comme des partenaires de développement. Il arrive souvent qu'une décision prise

au nom de la communauté ne reflète que les intérêts d'un petit groupe en particulier (Bessette, 2004). Dans un pareil contexte, la participation devient un moyen de manipulation plutôt que d'implication. À ce sujet, les propos de Dumas (1983) sont révélateurs ; trop souvent, en effet, la participation n'est qu'un simple moyen utilisé par les gouvernements, ou un simple mythe mobilisateur véhiculé par l'État, pour obtenir un soutien populaire.

La participation doit être perçue comme un exercice démocratique en s'assurant que les différents groupes cibles aient la chance d'exprimer leur point de vue. Cette liberté d'expression permettrait aux acteurs du projet de mieux exprimer leurs besoins et par la même occasion d'augmenter l'impact socioéconomique du projet. À cet effet, Boukhari (1994) soutient que « la participation, c'est la démocratie, c'est les droits de l'homme ».

2.4.2 La notion de « développement »

On ne saurait aborder la notion de développement participatif sans comprendre d'abord le concept « développement ». Le développement participatif nous donne l'occasion de présenter un concept qui a attiré la curiosité des chercheurs depuis des siècles. C'est l'un des termes les plus controversés de notre époque (Tommasoli, 2004). « En provoquant passions, engouements, illusions ou désillusions, le concept de développement confirme, bien au-delà de la diversité des contenus qu'on lui a attribués et des multiples réflexions qu'il a suscitées, la forte prégnance d'un phénomène dont les linéaments peuvent encore faire l'objet de définitions controversées et d'interprétations protéiformes », souligne Legouté (2001). L'abondante littérature abordant ce terme ne résout pas le problème de la complexité et ne clarifie pas non plus son vrai sens. « Le développement est en panne, sa théorie en crise, et son idéologie, l'objet de doute » soutient Samir Amin (1989). À ces propos, Guichaoua (1994) ajoute que le développement est devenu un « objet fuyant ». Malgré la contribution de toutes les sciences sociales (économie, géographie, sociologie, etc.), aucune ne peut prétendre apporter, à l'intérieur de son seul champ, une

explication exhaustive du concept développement, nous dit Légouté (2001). La difficulté d'explicitier ce concept résiderait dans la logique propre de chacune de ces disciplines. Par ailleurs, notre réflexion ici ne consiste pas à en faire un débat exhaustif, mais simplement de permettre aux néophytes du domaine de mieux comprendre le contexte dans lequel il est utilisé dans le cadre de cette étude.

La confusion autour de la genèse de ce concept, voire le concept en lui-même, suscite un autre débat. En effet, Légouté (2001) évoque deux tendances qui seraient à l'origine du développement. La première tendance fait référence à l'idée de progrès, à l'évolutionnisme historique qui considère le développement comme un phénomène aussi vieux que l'histoire de l'humanité. Selon les adeptes de cette approche, la genèse du développement part de la révolution néolithique, période préhistorique marquée par de profondes mutations sociales, techniques, économiques, culturelles etc. Ce courant associe la genèse du développement à ces premières transformations sociales qu'a connues l'histoire humaine. La deuxième tendance tente de montrer que le développement émerge des phénomènes historiques. Cette tendance fait référence à cette vision duale qui considère le développement comme une nécessité thérapeutique dont la pertinence s'est imposée à partir de la prise de conscience du phénomène de sous-développement (Légouté, 2001). D'un autre point de vue, le terme développement tirerait son origine, du point de vue idéologique, du siècle des lumières (Guichaoua, 1996). Il prend ses racines dans l'humus politique, économique et culturel du XIX^{ème} siècle (Tommasoli, 2004). Par la suite, les inventions et les découvertes qu'a connues la révolution industrielle a donné un sens plus tangible à la notion de développement. Cette tendance capitaliste tentait de réduire le développement aux progrès scientifiques et techniques. Aussi complexe qu'il le soit, ce terme fait encore l'objet de débat en ce qui touche à son origine.

Par ailleurs, dans les années 1950, le concept « développement » commence à apparaître timidement dans certains travaux. Il fut ainsi utilisé pour établir les liens avec le phénomène du sous-développement. Le terme « développement » est apparu récemment dans l'univers économique après un détour par le darwinisme social (inspiré de la thèse

évolutionniste du biologiste Charles Darwin) (Ika, 2005). Les dictionnaires économiques ont tenté alors d'apporter les premières définitions à ce concept. Selon Latouche (1988), le développement signifie « un niveau de vie élevé et un accès au bien-être pour tous ». De plus, il « désigne l'accroissement quantitatif de la richesse d'un pays, ce qui fait du produit intérieur brut son étalon de mesure », souligne Ika (2005). À l'entre-deux-guerres et avec la Grande Dépression des économies occidentales de 1929, la notion de développement a pris une connotation politique et socioéconomique. Encore là, certains auteurs semblent vouloir réduire le développement simplement aux progrès politiques et socioéconomiques d'un pays. Le développement signifiait l'obtention d'une croissance économique significative sur une longue période : la croissance du revenu réel par habitant dans les pays du sud (Bernard, 2010). De plus, l'échec de nombreuses tentatives de mise en œuvre des programmes dans les pays du sud a remis en cause la définition de ce concept. C'est à Mexico, lors de la conférence sur les politiques culturelles en 1982 que la dimension culturelle a été introduite en développement. La communauté internationale a donc apporté une définition codifiée de la notion de développement : le développement est un processus complexe, global et multidimensionnel qui ne saurait se réduire à la seule croissance économique et devrait intégrer toutes les dimensions de la vie et toutes les énergies d'une communauté dans le cadre de laquelle chaque personne est appelée à participer à l'effort général et à en partager les fruits (Guichaoua, 1996). Cette définition n'a pas pourtant éclipsé les confusions que suscite ce concept.

Les débats sur ce vieux terme ne s'arrêtent pas là. L'accélération des recherches a amené les économistes à établir la différence entre les termes développement et croissance, deux concepts souvent portés à confusion. Selon Perroux (1969), l'un des grands artisans de ce concept, la croissance est l'augmentation soutenue pendant une ou plusieurs périodes, chacune de ces périodes comprenant plusieurs cycles quasi décennaux, d'un indicateur de dimension, pour une nation, le produit global net en termes réels. Kuznets (1972) a ajouté que « la croissance est essentiellement un phénomène quantitatif; c'est un accroissement durable de la population et du produit par tête ». À l'opposé, le développement est la combinaison des changements mentaux et sociaux qui rendent la nation apte à faire croître,

cumulativement et durablement son produit réel et global (Perroux, 1969). De son côté, Furtado (1989) a souligné trois principales caractéristiques de la notion de développement : celle de l'accroissement de l'efficacité du système social de production, celle de la satisfaction des besoins élémentaires de la population et celle de la réalisation d'objectifs auxquels aspirent les groupes dominants d'une société et qui rivalisent dans l'utilisation des ressources rares. D'une manière plus précise, la croissance est considérée comme le préalable à tout effort de développement. Elle correspond plutôt à l'augmentation de la richesse d'un pays pour une partie de la population. Legouté (2001) précise que le développement est bien plus que la croissance. Il ne se limite pas seulement à l'augmentation de la richesse ou à l'accroissement d'un pays, mais au progrès social, mental d'une nation. La croissance est d'une manière considérée comme un critère économique de développement.

Le critère le plus utilisé pour évaluer le développement est l'indice de développement humain (IDH). Ce dernier prend en compte d'autres facteurs sociodémographiques tels que: niveau de vie, espérance de vie, taux de scolarisation, taux d'alphabétisation, etc. Ces indicateurs reflètent le stade général de développement d'une société. Le développement est une transformation socioéconomique globale d'une société. Toutefois, l'émergence du développement n'implique pas l'éradication complète de la pauvreté. En dépit de l'importance de la richesse qui existe dans les pays du nord, la pauvreté n'y est pas absente.

Par ailleurs, la réflexion sur la notion de développement a connu un essor fulgurant au cours des dernières années. Les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) laisseraient encore présager que le développement a particulièrement une connotation socioéconomique. Il est plutôt question de débarrasser la planète de la pauvreté et de la protéger contre les impacts environnementaux. Le développement est surtout un concept complexe à traiter si on doit tenir compte des nombreux facteurs qu'il embrasse. La définition de ce terme doit intégrer une dimension politique, sociale, économique, environnementale et culturelle. À cet effet, le développement pourrait être perçu comme le

progrès continu, durable d'une société sur le plan social, politique, économique, environnemental et culturel.

2.4.3 Développement participatif : une approche d'intégration

La question de l'efficacité de l'aide au développement et l'échec persistant des projets de développement international ont conduit les bailleurs de fonds à repenser les méthodes de financement des projets et les stratégies de mise en œuvre. Mise à part l'insatisfaction des bénéficiaires finaux, d'autres études montrent que l'échec des projets de développement peut s'expliquer par l'inadéquation des projets avec la réalité du terrain (Yoda, 2004). Entre autres, le problème résulte de l'incapacité des pays pauvres à absorber l'aide de manière efficace. De nombreuses études concluent que les ressources destinées aux pays pauvres ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs. Dans ce contexte, Easterly (2006) souligne qu'aucun des remèdes proposés par les pays avancés pour aider les plus pauvres (aide à l'investissement, à l'éducation, au contrôle des naissances, prêts à l'ajustement structurel, annulation de la dette) n'a en réalité eu les résultats escomptés, car les acteurs économiques concernés n'étaient pas tous animés des motivations adéquates. Pour certains comme Plateau (2004), les bailleurs de fonds sont responsables de ces résultats décevants. « Le modèle dominant de l'aide au développement est souvent critiqué car il repose essentiellement sur une approche descendante et sur des versements massifs et rapides effectués dans un cadre temporel assez rigide » soutient Plateau (2004). L'auteur ajoute que les agences gouvernementales et les bénéficiaires sont traités comme de simples réceptacles, mais non pas comme des partenaires invités à prendre part dans la conception des projets.

Conscients de cette problématique, les chercheurs préconisent aux organismes économiques internationaux d'adopter une approche participative dans la conception et la mise en œuvre des projets de développement. À cet effet, les bailleurs de fonds ont mis en place des mécanismes de décentralisation de l'aide et des projets prenant appui directement sur les populations et collectivités locales (Lebovics, 2007). Ces derniers tentent alors de

décentraliser les méthodes de financement et les niveaux décisionnels dans la conception et la mise en œuvre de ces projets en mettant de l'avant des composantes participatives. Autrement dit, les populations locales doivent pouvoir s'impliquer dans les étapes de la réalisation des projets. La participation des populations aux projets de développement implique que celles-ci soient associées à chacune des étapes des projets, de leur formulation initiale à leur fonctionnement effectif ; cette association suppose quant à elle l'existence de structures de décisions locales et un appui technique de la part des agents extérieurs (Dumas, 1983).

Dans le champ de l'aide internationale, la notion de développement participatif (DP) désigne un ensemble d'approches et de techniques qui ont en commun de valoriser l'implication des populations et partenaires aidés dans la définition et/ou la mise en œuvre des interventions (Chauveau, 2013). Cette forme de décentralisation a pour effet de transférer les pouvoirs de contrôle à un gouvernement local qui, sous la pression de son électorat, cherche à maximiser la somme pondérée des aides sociales octroyées à deux types d'utilisateurs locaux : les élites et les autres (les « non-élites »), ajoute Plateau (2004). Par ailleurs, certaines organisations internationales ont déjà intégré des composantes participatives dans leurs projets d'aide. À titre d'exemple, la Banque mondiale a fait du développement communautaire l'une des pierres angulaires de son cadre de développement intégré (CDI) (Plateau Jean, 2004). Elle se base sur deux approches permettant d'évaluer les résultats des projets de développement : CDD, Community Driven Development; CBD, Community Based Development. La première approche se rapporte aux projets dans lesquels les communautés ont un contrôle direct sur les décisions clés du projet ainsi que la gestion des fonds alloués par le bailleur (Lebovics, 2007). Elle appuie l'automatisation des pauvres en permettant aux collectivités d'influer sur la gestion des ressources et les décisions des sous-projets⁹. La seconde approche (CBD) se rapporte aux projets dans lesquels les populations sont prises en compte dans leur conception et leur mise en œuvre.

⁹ Banque mondiale (2005). Département d'évaluation des opérations: efficacité de l'appui de la Banque

Les stratégies participatives visent à déterminer le rôle de la contribution des bénéficiaires dans les résultats des projets (Wonon, 2013). En d'autres mots, elles consistent à réduire le fossé entre les intervenants ou les planificateurs techniques et les bénéficiaires dans la réalisation des projets de développement. Cela permettrait aux bénéficiaires de prendre connaissance des projets et de s'en approprier. Selon Zana (2004), les projets réalisés sans les personnes concernées sont perçus comme des vaches à lait des bailleurs de fonds justes bonnes à la traite. Ces projets sont formulés en fonction de la propre perception des intervenants de la réalité, non pas celle de la population cible, qui est d'une importance capitale pour leur réussite. « L'approche participative est le moyen d'agir ensemble, de sortir de la logique du don de l'un et de la dépendance de l'autre, d'échapper à la relation de pouvoir entre l'acteur humanitaire et la "victime" qui, bien souvent, souffre qu'on ne lui reconnaisse que cette "qualité", surtout si elle a des ressources propres », (Harroff-Tavel, 2005).

Le « credo » actuel considère que la participation communautaire est supérieure aux approches descendantes de prestation de services et de réduction de la pauvreté en termes de performance des projets et de ciblage (Platteau, 2004). De nombreuses études laissent présager que l'approche décentralisée a des effets positifs sur les résultats des projets (Barhan, 2002; Carroll, 1992; White et Eicher, 1999; Mansuri et Rao, 2003). Il faut être toutefois vigilant concernant les conclusions définitives sur les résultats de cette approche, car la plupart des études d'évaluation de ces projets sont essentiellement descriptives et ne relèvent que de simples corrélations que des corrélations causales soigneusement vérifiées (Platteau, 2004).

Un autre aspect à comprendre dans les projets communautaires se rapporte à leur efficacité. Les projets communautaires ne sont pas des panacées à la réduction de la pauvreté. La plupart de ces projets, malgré l'intégration des composantes participatives, sont voués à l'échec en raison des contraintes locales corruptives empêchant l'aide

d'atteindre les pauvres de manière efficace. Plateau décrit ce problème comme étant « la captation de l'aide par les élites ». Les ressources financières sont concentrées entre les mains d'un groupe de l'élite locale et sont destinées à des fins autres que les projets de développement. De son côté, Ika (2005) explique que le problème de l'efficacité des projets de développement dépend de la fongibilité de l'aide. Une bonne partie de l'aide est fongible, c'est-à-dire détournée de l'objectif initial, a précisé Ika (2005). La fongibilité de l'aide pose problème dans la mesure où elle peut saper les objectifs et les intentions des donateurs (Hermes et Lensink, 2001).

Les études sur les projets prenant en compte des composantes participatives « projets communautaires » se révèlent prometteuses en raison des effets positifs que ces composantes ont sur les résultats de ces projets. L'importance accordée à ces projets est capitale en développement international, car les besoins des populations constituent le pivot même de la mise en œuvre des projets d'aide au développement. En outre, ces projets doivent mettre l'aspect humain au premier plan pour atteindre le processus réel de développement souhaité (Cernea, 1998). Toutefois, ces programmes seront efficaces si de bonnes politiques sont mises en place afin d'éradiquer les différents problèmes auxquels l'aide est confrontée. Le travail de Plateau (2004) conclut que le développement décentralisé ne peut pas aboutir si le gouvernement central n'est pas capable, ni désireux d'utiliser un mécanisme efficace de détection des fraudes pour contrôler l'opportunisme local ; dans un pays où l'État est faible, la décentralisation sera vouée à l'échec. De plus, la politisation, le népotisme, le favoritisme constituent d'autres barrières pouvant endiguer la route à la bonne marche de cette approche dite « décentralisée » ou « participative ».

2.5 LES ETUDES PREALABLES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

Tout projet doit être préparé avant sa mise en œuvre et les projets de développement ne dérogent pas à cette règle. Les activités préalables à la conception d'un projet constituent un élément incontournable permettant de construire la base du projet et de bien préparer son

implantation. La plupart des concepteurs des projets ont tendance à survoler cette étape qui pourtant a une influence majeure sur les résultats des projets. Les activités réalisées en amont du projet proprement dit constituent le principal facteur de succès des projets de développement de produits nouveaux (Gauthier, 2005).

Évidemment, les études préalables ou d'avant-projets sont celles qui précèdent le projet avant que celui-ci soit réalisé. Ce sont l'ensemble des études préparatoires nécessaires au lancement du projet. Ces études permettent de porter un premier jugement sur l'environnement dans lequel va s'insérer le projet, d'identifier les principaux risques, de clarifier les besoins du client et valider les solutions envisagées. La phase d'avant-projet vise plutôt à poser le problème qu'à le résoudre, soulignent Lenfle et Midler (2004). L'intérêt principal de cette phase est qu'elle permet de déboucher sur des conclusions qui orientent la poursuite ou pas, ou encore mener des études plus profondes. Autrement dit, cette étape préliminaire a pour objectif de montrer la faisabilité du projet en se basant sur de nombreux facteurs.

Les études d'avant-projet sont d'autant plus importantes dans le cadre des projets d'aide au développement, car les acteurs humanitaires évoluent dans un environnement différent et les risques sont plus difficiles à cerner. Par conséquent, la base de ces projets doit être solide afin d'en assurer la réussite. Toutefois, en dépit de l'importance que représentent ces activités dans le succès des projets, certaines études révèlent que les gestionnaires de projet de développement y accordent peu d'attention. De plus, les ouvrages décrivant le cycle des projets de développement ont tendance à ignorer cette phase ou en parlent modérément. Dans la section qui suit, nous décrivons les deux principaux éléments constituant les activités préalables aux projets de développement.

2.5.1 Identification des besoins

L'identification des besoins est une étape cruciale lors de la mise en œuvre d'un projet. Pour qu'un projet soit une réussite, il doit répondre aux attentes et aux besoins du client. Cette phase a pour but de collecter des informations sur le contexte dans lequel le projet va intervenir et d'obtenir l'approbation des exigences d'affaires du client de la solution finale¹⁰. Il s'agit, en d'autres termes d'un diagnostic de la situation, réalisé à l'aide de quelques questions afin de construire une solution appropriée. Quel que soit le degré de complexité des projets, il est important de bien identifier les besoins du client et d'élaborer un processus formel pour recueillir l'information pour que les exigences soient respectées. Une incohérence entre les objectifs du projet et les attentes du client se soldera nécessairement par un échec. C'est dans ce contexte que certains auteurs affirment qu'un projet est un succès s'il rencontre les attentes du client (S. Pinto, and Prescott, 1988a; Proulx & Brière, 2013; Youker, 1999). Définir les attentes et les résultats en matière de développement de façon claire et précise, c'est parier sur des chances fortes de réussite des projets d'aide au développement; c'est aussi faciliter la tâche des évaluateurs des projets/programmes et la mesure du rendement ou de la performance (Ika, 2007).

Dans le cadre des projets internationaux, l'identification des projets doit émaner et découler d'une analyse sectorielle (Murelius, 1981) et les besoins sont identifiés à partir des « programmes ». Les programmes représentent un ensemble de projets et de sous-programmes classés en fonction des priorités stratégiques du pays. Ou encore, le programme est un ensemble de projets opérationnels et distincts concourant à la réalisation d'un objectif global (Yoda, 2004). Un pays peut avoir plusieurs programmes regroupés dans son portefeuille. Le portefeuille est alors un ensemble de programmes, de projets et de sous-programmes classifiés dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques. Dans un pareil contexte, on parle « d'approche programme ». L'approche programme est un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de

¹⁰ Université de Sherbrooke : « Bien identifier les besoins du client et réussir un projet ».

développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif (PNUD, 1997). Ces programmes sont eux-mêmes définis au cours des pourparlers entre les pays désireux de réaliser ces projets et les bailleurs de fonds qui ont pour mission de les financer ou peuvent avoir intérêt à le faire (Noël, 1996). À l'instar des entreprises, le pays analyse ses besoins et identifie les projets potentiellement intéressants qui correspondent à ses objectifs stratégiques. Cette analyse vise à identifier les axes stratégiques et les canaliser vers des projets qui lui permettront d'atteindre ces objectifs. La commission européenne appelle cette étape, « programmation ». Cette dernière consiste à analyser les orientations et les principes stratégiques du pays emprunteur par les bailleurs de fonds au cours de laquelle un certain nombre d'idées et de programmes sont exposés dans les grandes lignes. Pour illustrer les propos précédents, les réseaux routiers, les infrastructures et l'enseignement technique et professionnel peuvent constituer des priorités pour les pays en voie de développement.

Après la programmation, qui est une première démarche à l'identification, les idées de projets et d'autres opérations sont repérées et examinées en vue d'être éventuellement approfondies. L'étude de l'identification des besoins peut être effectuée par les ressources mêmes du pays bénéficiaire ou il fait appel à un bureau d'experts. Ce premier constat se nomme étude de pré faisabilité. « Des études sectorielles, thématiques ou de "pré faisabilité" d'un projet peuvent être réalisées pour permettre d'identifier, de sélectionner ou d'examiner les idées spécifiques, et de définir quelles sont les études supplémentaires éventuellement nécessaires pour la formulation d'un projet ou d'une action¹¹ ».

Ce travail a pour objectif d'analyser sommairement les composantes d'un projet selon principalement trois aspects : le marché, l'aspect technique et la rentabilité financière (O'Shaughnessy, 2006). D'autres aspects pourraient être également pris en compte lors de cette étape: l'impact social, culturel et environnemental, sans oublier les aspects juridiques du projet. Dans le cas du marché, l'étude de pré faisabilité vise à identifier le marché

¹¹ Commission européenne, (2001). « Manuel de gestion du cycle de vie des projets ».

potentiel ou la clientèle cible du projet sans avoir à faire une étude de marché proprement dit. L'étude des caractéristiques de la population cible constitue l'objectif principal de l'aspect « marché » dans le cas des projets de développement. Ensuite, les objectifs de l'étude technique ont à déterminer si le projet est techniquement réalisable et la disponibilité des intrants nécessaires à sa réalisation. L'analyse technique préalable étudie l'applicabilité des techniques envisagées et les moyens de se les procurer dans les meilleures conditions (Murelius, 1981). Les aspects financier et économique consistent à déterminer si le projet sera rentable financièrement tout en identifiant les coûts du projet et les flux monétaires. Il inclut une analyse coûts-avantages en fonction des objectifs nationaux.

Par ailleurs, les aspects décrits dans la section précédente nous semblent très simplistes pour concevoir et définir un projet d'envergure internationale. Comme le mentionne au début de ce travail, l'environnement des projets de développement est encore plus complexe et leurs objectifs ne sont pas les mêmes que ceux des projets classiques. De ce fait, leurs études de préfaisabilité n'ont pas à tenir compte que des aspects classiques (marché, technique, financière). L'aspect financier pourrait être remplacé par l'impact social ou la rentabilité sociale que va générer le projet. La culture, les conditions climatiques, le contexte sociopolitique et surtout l'impact environnemental sont des variables non négligeables lors de la mise en œuvre des projets internationaux.

L'étude de préfaisabilité permet, entre autres, d'évaluer le potentiel de risque avant d'entreprendre l'étude détaillée du projet. Généralement, l'étude de préfaisabilité doit permettre de répondre à trois catégories de questions : dans un premier temps, il s'agit du bien-fondé ou de la pertinence du projet. Selon Guy Noel (1996), le bien-fondé du projet a pour objectifs de vérifier si le projet s'inscrit dans la logique du développement du pays et de répondre aux questions suivantes : le projet est-il nécessaire maintenant ? Et si l'on décide d'aller de l'avant, quelles sont les chances qu'il est absolument nécessaire d'observer pour que le projet soit une réussite ? Les chances de réalisation du projet sont-elles bonnes ?

La deuxième catégorie de questions se rapporte à l'impact du projet. L'étude de préfaisabilité doit permettre d'apprécier les retombées possibles du projet sur le groupe cible ainsi que les avantages qu'il va engendrer. La raison d'être d'un projet d'aide au développement est notamment d'améliorer la situation socioéconomique de la population récipiendaire. Il s'agit, en d'autres termes de l'impact du projet sur la population et l'environnement. En développement international, l'impact des projets fait l'objet de beaucoup d'études. Selon la Banque mondiale, malgré les milliards de dollars injectés dans l'aide au développement chaque année, l'impact réel des projets sur les pauvres et les bénéficiaires escomptés sont négligeables. Il est important de se questionner sur les retombées socioéconomiques du projet et de mettre en place des mécanismes permettant de les mesurer ou de les évaluer. L'évaluation de l'impact consiste à déterminer dans quelle mesure les bénéfices du projet ont atteint les bénéficiaires et les améliorations qui ont découlé du projet. En dépit de l'importance accordée à l'étude d'impact des projets de développement, les gouvernements et les institutions ne sont pas enclins à effectuer des évaluations considérant les coûts volumineux qu'elles pourraient engendrer. Dans l'optique d'entreprendre le projet avec plus de rapidité et d'éviter les coûts que les évaluations pourraient engendrer, parfois, les gouvernements et les organismes ont tendance à survoler cette étape, qui pourtant constitue la pierre angulaire visant à réaliser les objectifs d'un projet. Pour certains, un manque d'attention accordé aux évaluations d'impact pourrait expliquer en partie l'échec des projets de développement (Khang & Moe, 2008; Muriithi & Crawford, 2003; Youker, 1999). C'est de l'étude préfaisabilité que les gestionnaires se servent pour apporter une première conclusion sur les différents impacts possibles du projet.

Enfin, l'étude de préfaisabilité permettra de prendre une décision sur la poursuite de l'étude du projet. C'est l'étape préparatoire à l'étude de faisabilité d'un projet. Elle n'est pas assez concluante pour dire si le projet est faisable ou pas. Dans le cas où les études se poursuivent, le pays bénéficiaire formule une demande à l'endroit des bailleurs de fonds potentiels. Les bailleurs de fonds ont pour mission de poursuivre les études avant

d'octroyer les fonds nécessaires. Certains pays entretiennent des liens historiques et amicaux très forts, ce qui leur donne plus de chance d'obtenir certains projets.

La Banque mondiale est l'un des organismes les plus connus auxquels les pays bénéficiaires peuvent adresser leur demande une fois que les études sur le bien-fondé et l'impact anticipé du projet se révèlent favorables. Durant la phase d'identification, la Banque Mondiale et son équipe collaborent avec le gouvernement du pays bénéficiaire à l'identification de projets qui pourraient être financés afin de promouvoir les objectifs de développement convenus. En réponse à la demande, une fois que le projet est identifié, la Banque mondiale prépare un document interne qui décrit les éléments de base du projet, l'objectif visé, les risques probables, les variantes envisageables et elle indique le calendrier provisoire du processus d'approbation du projet.

2.5.2 Faisabilité et financement

Les conclusions positives relatives à la poursuite du projet lors de l'étude de préfaisabilité se débouchent sur une autre étude dite « étude de faisabilité ». Cette dernière a pour but de valider les conclusions de l'étude de préfaisabilité. Une étude de faisabilité est un outil qui permet d'évaluer un changement proposé, tel que l'élaboration d'un nouveau produit, l'amélioration d'un produit existant, la modification d'une stratégie de commercialisation ou la création d'une entreprise¹². Selon Ika (2005), l'étude de faisabilité est définie comme le processus discipliné et documenté d'analyse d'une idée de projet pour déterminer son potentiel de viabilité pratique, compte tenu de l'incertitude de l'environnement dans lequel il sera mis en œuvre. La faisabilité, au sens large, se définit comme une série d'études à caractère analytique dont l'objectif premier consiste à

¹² Ministère de l'agriculture, de l'alimentation et des affaires rurales, « Comment évaluer la faisabilité d'un projet d'entreprise » : www.omafra.gov.on.ca/french/busdev/facts/03-052.htm.

déterminer si un projet est réalisable (Giersig et *al.*, 1982; Genest et Nguyen, 1990). Plus précisément, l'étude de faisabilité est une évaluation exhaustive des différents aspects (commerciaux, techniques, financiers, etc.) des différentes composantes du projet. C'est donc le document de référence qui permettra dans un second temps de construire le projet à partir d'un modèle bien établi (Madaule, 2005). Bref, les études de faisabilité sont un ingrédient majeur du succès en gestion de projets (Belzile, Lajoie, & Urli, 2005).

Sur le plan social, elles permettent d'évaluer les répercussions du projet sur la santé, la culture, l'économie, etc. C'est aussi pendant cette phase que les problèmes techniques, économiques, institutionnels, environnementaux et financiers soulevés par le projet sont analysés soigneusement et les solutions possibles que des méthodes comparatives de réalisation sont évaluées. L'élément clé d'une étude de faisabilité est l'analyse du milieu, de ses grandes caractéristiques physiques, humaines et socioéconomiques (Madaule, 2005). Tous les aspects importants de l'idée de projet sont examinés tout en gardant l'œil sur les orientations stratégiques du pays. Ce travail doit permettre aux gestionnaires de conclure si le projet est accepté, s'il faut l'abandonner ou encore de le retarder afin d'approfondir les études.

Dans le cas où les recommandations s'avèrent positives, il en résultera une proposition de financement pour le projet. Pour ce faire, le bailleur de fonds doit procéder à une étude d'évaluation. Il a pour objectifs de confirmer la viabilité du projet selon tous ses aspects. Le bailleur de fonds doit s'assurer de la conformité du projet avec les exigences opérationnelles, institutionnelles et les conditionnalités de l'accord de financement. Cette évaluation procédée par le bailleur de fonds se présente comme un document qui arrête de manière précise le cadre et les instruments d'intervention finalement retenus; c'est le dernier document des études préalables avant la décision de financement qui officialise les choix d'opérer ou les conditions d'intervention du bailleur de fonds dans l'opération (Madaule, 2005). L'approbation du projet est donc obtenue une fois que tous les aspects du projet ont été négociés par les deux parties ainsi que l'authentification des documents financiers et juridiques.

Pour reprendre les propos de Gauthier Bernard (2005), la Banque mondiale est devenue un acteur influent sur la scène internationale et constitue aujourd'hui le plus important emprunteur non gouvernemental sur les marchés financiers internationaux et la principale source de financement de l'aide internationale. En revanche, l'octroi de l'aide est soumis au critère de conditionnalité, c'est-à-dire au respect d'un certain nombre de conditions et l'idée repose sur la conviction que les pays bénéficiaires de l'aide prendraient les mesures pour accroître les chances de réaliser le développement (Ika, 2005). Les politiques fiscales, monétaires et commerciales sont les critères de sélectivité adoptés par la Banque Mondiale. Selon Hermes et Lensink (2001), le critère de conditionnalité devrait augmenter l'efficacité de l'aide.

Somme toute, les études de pré-faisabilité et de faisabilité sont des études d'avant-projet incontournables pour la réussite d'un projet. Elles permettent d'analyser les différents aspects d'un projet avant que celui-ci ne soit réalisé et d'en évaluer sa viabilité. En effet, le contexte dans lequel se réalisent les projets de développement est complexe : les conditions climatiques capricieuses, traits culturels, conditions politiques, instabilité socioéconomique, etc. Ces études permettent d'identifier ces différents facteurs de risque et d'envisager les mesures d'atténuation possibles. Le travail réalisé par Youker (1999) a conclu que l'une des causes d'échec des projets de développement est due à une analyse déficiente des facteurs de risques, d'où l'intérêt des études d'avant-projet. L'un des mérites d'une analyse de faisabilité est qu'elle permet de réduire les risques du projet. La faisabilité vise à réduire le risque par l'amélioration (et non pas forcément l'accroissement) de l'information dont dispose le décideur (Belzile et al., 2005). Pour y arriver, Madaule (2005) suggère quelques principes qui permettront de bien réussir chacun des aspects des études préalables aux projets de développement.

- Exiger un travail de programmation préalable à l'investissement qui fixe clairement les objectifs du projet et les moyens dont il dispose;
- Déterminer avec une grande précision le circuit de financement du projet et le circuit des signatures;

- Bien préciser les attributions de chacun des intervenants en évitant au maximum les recouvrements de compétences, source toujours possible de conflit;
- Éviter d'entrer dans un jeu malsain de concurrence avec d'autres financeurs de projet sur de la surenchère en matière de facilités de procédures de décaissement de fonds;
- Soigner particulièrement la programmation du projet en veillant à ce que les bénéficiaires (États, associations, collectivités, autres) participent effectivement à cette programmation.

2.6 CYCLE DE VIE DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

Le cycle des projets de développement n'est pas très débattu en développement international. Les rares auteurs qui ont prêté attention à ce concept ont montré qu'une mauvaise connaissance de gestion des phases de ces projets conduit à des échecs considérables (Brinkerhoff, 1991; Khang & Moe, 2008). En effet, les projets de développement forment un type spécial des projets qui fournissent l'aide socioéconomique aux pays en voie de développement (Khang & Moe, 2008). Leur caractère intangible pose parfois d'énormes défis et oblige les gestionnaires à adopter de nouveaux outils pour pouvoir atteindre les objectifs. La dimension sociale et les pressions sociopolitiques sont des aspects particuliers dans lesquels ces projets se déroulent. Les enjeux que présentent les projets de développement internationaux supposent un mode de gestion spécifique, par étapes, afin de réduire les risques auxquels ils sont assujettis.

Le travail de Khang et Moe (2008) décrit le cycle de vie des projets internationaux ainsi que les principales activités pertinentes à réaliser dans chacune des étapes du projet. Selon ces auteurs, le nombre de phases et les frontières entre les différentes phases peuvent varier d'un projet à un autre, car le contexte de chaque projet est différent. Les projets de développement internationaux passent par un cycle de vie typique comprenant cinq étapes

relativement distinctes (Khang & Moe, 2008): conceptualisation, planification, implantation, clôture, impact (durabilité). La réussite de chacune de ces étapes est fondée sur des facteurs auxquels les gestionnaires doivent prêter attention, soulignent les auteurs.

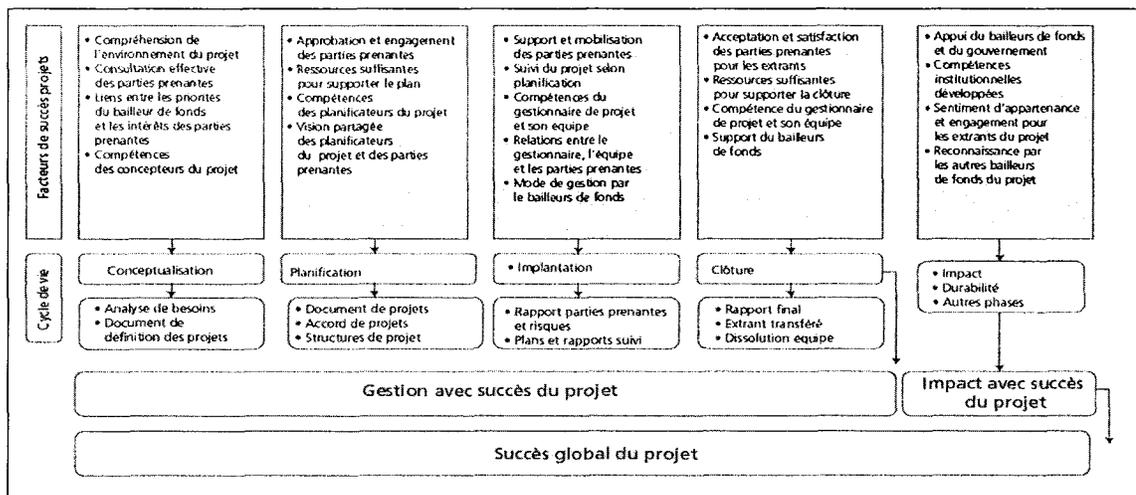
Conceptualisation: Cette phase consiste à analyser les besoins des bénéficiaires et à élaborer les documents de définition du projet.

Planification : cette phase à laquelle toutes les activités du projet sont programmées, les ressources, les documents de projets, les accords de projets et les structures du projet sont définis.

Implantation: les activités planifiées dans les phases précédentes sont mises en œuvre.

Clôture : toutes les activités du projet sont fermées, les rapports finaux sont rédigés et les extrants sont transférés.

Évaluation : cette dernière phase du projet consiste à mesurer l'impact des résultats sur la population cible et sa contribution à la réduction de la pauvreté ou au niveau de vie des bénéficiaires.



Source : Khang and Moe (2008)

Figure 2 : Cycle de vie et succès global des projets de développement

Par ailleurs, Derick W. Brinkerhoff et Janet C. Tuthill ont étudié la distinction entre le cycle de vie des projets classiques et celui des projets de développement. Selon les auteurs, il existe trois présuppositions sur lesquelles est fondé le cycle de projet classique. Cependant, ces présuppositions font l'objet des critiques qu'il faut renforcer dans le cadre des projets de développement. L'approche du cycle de vie des projets classiques met l'accent sur la planification « ex-ante » compréhensive du projet et conçoit l'exécution comme un processus de transformation fidèle du plan de projet en réalisation (Brinkerhoff, 1991). Voici les trois présuppositions clés qui soutiennent l'approche traditionnelle du cycle de vie des projets classiques selon les deux auteurs;

Les problèmes de développement socio-économiques sont suffisamment simples pour qu'on puisse les identifier, séparer, classer et analyser d'avance avec un assez un degré élevé de certitude.

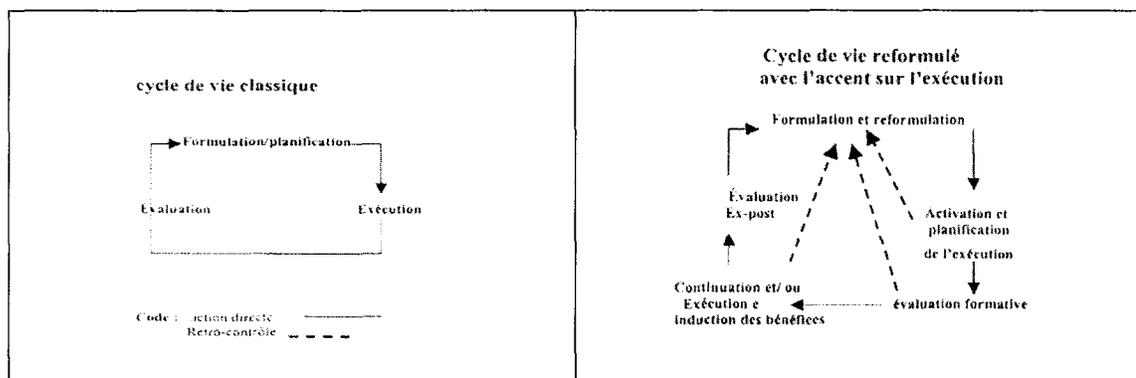
Les solutions aux problèmes de développement socio-économique sont suffisamment bien connues pour pouvoir choisir parmi des alternatives techniques déjà élaborées, qui peuvent être généralisées d'une situation à une autre en fonction du type de problème.

Une fois le problème analysé, la solution identifiée, et le plan de projet préparé, une bonne gestion guidera la transformation fidèle en réalisation des éléments planifiés.

Selon les auteurs, le cycle de vie des projets classiques est divisé en trois phases (Formulation/Planification, Exécution, Évaluation). Dans l'approche rationnelle, le cycle de vie des projets classiques s'est montré insuffisant pour représenter valablement les démarches à suivre afin de promouvoir le développement socioéconomique au moyen des projets. Ainsi, afin de mieux refléter les réalités de l'exécution, l'auteur propose une série de mesure correspondant aux projets de développement.

Dans un premier temps, il s'agit d'utiliser une méthode adaptative étant donné la complexité des problèmes et le caractère incertain des solutions proposées. L'approche adaptative conçoit le projet comme une exploration qui conduira à l'atteinte des objectifs de projet au fur et à mesure que les exécutants gèrent le projet afin d'accumuler des

informations locales et de les combiner avec des connaissances techniques. Deuxièmement, les projets de développement demandent un processus d'approbation de projet selon les procédures et à travers les circuits administratifs des organismes internationaux, ce qui allonge le délai entre la planification initiale et son passage à la phase d'exécution. Pour pallier ce problème, le cycle de projet doit inclure une étape de mise en train. Cette étape comprendrait une révision de la formulation du projet à la lumière de la situation en cours et une planification détaillée de l'exécution du projet. De plus, les auteurs proposent que l'évaluation soit faite aussi durant la phase d'exécution pour qu'elle puisse devenir un élément clé du système d'information du projet permettant d'alimenter les décisions appropriées sur la stratégie et l'action. En dernier lieu, ils soutiennent qu'il ne faut pas accorder trop d'importance au projet en tant que but en soi, car cela peut résulter en un manque d'attention aux actions requises pour prolonger les bénéfices escomptés après l'achèvement du projet. En effet, les projets de développement ont pour objectifs la continuation des bénéfices et l'induction de ces bénéfices dans d'autres milieux. De ce fait, la continuation des bénéfices doit figurer dans le style de projet pour attirer l'attention des exécutants sur ce point. Les figures suivantes illustrent la distinction entre le cycle de vie des projets classiques et des projets de développement.



Source : *Brinkerhoff et Tuthill (1991), p.6*

Figure 3 : Cycles de vie des projets classiques et des projets de développement

Quant à la commission européenne (2001), elle a considéré deux phases principales qui caractérisent les projets de développement mis à part des phases préalables au projet (identification/faisabilité/financement); il s'agit de la mise en œuvre du projet et la phase d'évaluation.

La mise en œuvre : elle consiste à opérationnaliser les idées identifiées en fonction des ressources convenues entre les parties. L'assistance technique, en services, fournitures, l'état d'avancement du projet, le suivi régulier sont les principales tâches à réaliser au cours de cette phase. À ce stade, tous les problèmes et risques divers deviennent apparents et l'aide technique peut se révéler d'un grand prix (Murelius, 1981).

L'évaluation : le projet doit également faire l'objet d'une évaluation à la fin de la mise en œuvre. « Une évaluation peut avoir lieu au cours de la mise en œuvre d'un projet, (« évaluation mi-parcours »), à la fin d'un projet (« évaluation finale ») ou après son achèvement (« évaluation ex post ») soit pour réorienter le projet ou pour tirer les leçons pour les projets et la programmation future. Il s'agit de comparer les résultats obtenus par rapport aux objectifs de départ et de mettre en évidence la durabilité de ces résultats.

2.7 RISQUES SPECIFIQUES AUX PROJETS DE DEVELOPPEMENT

Ayant présenté les différents types de risques qui sont susceptibles d'être rencontrés dans les projets d'une façon générale dans le chapitre précédent, nous estimons important de présenter quelques risques typiquement propres aux projets de développement.

Les études menées sur les causes d'échec des projets de développement ont conclu qu'une analyse déficiente des facteurs de risque et leurs faibles mécanismes de contrôle pour détecter les problèmes et analyser adéquatement ces facteurs de risque seraient l'une des principales causes d'échec de ces projets (Cleland et Gareis, 1994 ; Lilin, 2009 ; Madaule, 2005 ; Muriithi et Crawford, 2003 ; Ramaprasad et Prakash, 2003 ; Youker, 1999). Les études révèlent que moins de 40% des projets d'aide au développement

international ont réussi (Lientz & Rea, 2003). Ces maigres résultats s'expliquent par la délicatesse des conditions dans lesquelles ces projets se réalisent, avec un degré de risque élevé. Selon Courtot (1998), la dimension internationale que comportent certains projets peut conduire à une remise en cause des hypothèses faites lors de leur élaboration et induire aux risques et qui peuvent conduire à leur échec.

Par ailleurs, les projets de développement international sont avant tout des projets, ce qui implique que les différents risques décrits dans les sections précédentes peuvent aussi être rencontrés dans ces projets. Toutefois, le contexte dans lequel se situe ce type de projet se différencie des projets classiques notamment à propos des risques (Köster, 2009). De ce point de vue, la gestion des projets internationaux exige des méthodes, des outils de gestion différents étant donné que ces projets doivent s'insérer dans un « environnement hostile (Verna, 1992). Le principal inconvénient dépend du degré d'incertitude et la difficulté de maîtriser toutes les variables relatives à ces projets. Pour éviter ces risques, il faut d'abord pouvoir les identifier. C'est l'objectif de cette section, repérer les éléments susceptibles d'influencer négativement les projets d'aide au développement international et permettre aux gestionnaires d'y apporter les réponses nécessaires.

Le développement international Desjardins (DID)¹³ présente un ensemble de risques préoccupants dans le cadre des projets de développement international. L'agence regroupe les risques selon les quatre catégories suivantes :

- Risque lié à l'exécution du projet ;
- Risque lié à l'atteinte des résultats ;
- Risque lié aux performances des parties prenantes partenaires ;

¹³ Le développement international Desjardins (DID) est une institution québécoise qui intervient dans des pays en développement et en émergence en apportant un appui aux populations moins favorisées des services financiers diversifiés à travers des projets : www.did.qc.ca.

- Risque lié à l'environnement du projet.

La première catégorie de risque rejoint celle établie par Courtot (1998) que nous avons traitée dans la partie précédente dans les risques propres au management du projet. Ces risques font référence à la façon dont le projet est piloté, la disponibilité des ressources et les performances techniques du projet. Quant aux risques inhérents à l'atteinte des résultats, ils renvoient à l'aboutissement des objectifs et à son impact sur les utilisateurs finaux et les évaluateurs externes au projet. En ce qui concerne les risques liés aux performances des parties prenantes partenaires, il s'agit de la contribution et de la satisfaction des membres avec qui le projet a été réalisé. Finalement, il existe une catégorie de risque relatif à l'environnement du projet (politiques, instabilité économique, épidémies, climatiques, taux de change, guerre, etc.). À cela, Verna (2003) énumère également les différents risques auxquels les gestionnaires de projet internationaux sont exposés, ce sont : la pauvreté, la culture, la conjoncture locale, la géographie, les conditions climatiques, etc. Courtot (1998) a ajouté que les contraintes réglementaires peuvent constituer une source de risque importante dans le cadre des projets de développement.

En effet, les différentes études menées sur les risques des projets de développement ont révélé que les gestionnaires doivent faire face à un environnement complexe, exigeant, voire hostile (DID, Larocque, & Gaboury, 1996; Verna, 1992). Par conséquent, les gestionnaires de projet ne doivent pas se limiter strictement au management de projet, mais aussi aux nombreuses variables externes pouvant affecter l'atteinte des objectifs du projet.

2.8 PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

Le travail d'un gestionnaire ne s'arrête pas à la définition des risques. Il s'agit également d'établir des méthodes et des démarches permettant d'atténuer leurs impacts sur le projet. Les chercheurs ont élaboré beaucoup de méthodes permettant de gérer les risques d'un projet (PMI, 2000; Courtot, 1998; AFNOR, 2003; Maders, 2009, etc.). L'un des

objectifs du management des risques est d'accroître les chances de réussite du projet, grâce à une meilleure compréhension et identification des risques encourus et une meilleure définition des actions visant à s'en prémunir (Courtot, 1998). Dans le cadre de cette étude, nous proposons le processus établi par Courtot. Ce processus continu et itératif de la gestion des risques peut se résumer de la façon suivante :

- **Identification et analyse des risques** : L'identification des risques a pour objectif de « dresser une liste exhaustive des risques basée sur les événements susceptibles de provoquer, de stimuler, d'empêcher, de gêner, d'accélérer ou de retarder l'atteinte des objectifs » (AFNOR, 2009). Il s'agit de répertorier, de manière la plus exhaustive possible, tous les éléments générateurs de risque pour le projet et pouvant conduire au non-respect de ses objectifs (Courtot, 1998). Cette étape est importante, car elle conditionne les autres étapes du processus et elle doit être réitérée tout au long du processus.
- **Évaluation et hiérarchisation des risques identifiés** : Cette étape consiste à analyser de manière plus ou moins détaillée, les causes et les incidences des risques potentiels et pertinents identifiés sur le projet. Il s'agit d'une part, d'une simple analyse qualitative qui décrivent les principales caractéristiques de chacun des risques. D'autre part, d'une simple analyse quantitative qui évalue la probabilité d'apparition de chaque risque recensé et déterminer la gravité de leurs conséquences directes ou indirectes sur le projet. À la fin de cette étape, il est important de hiérarchiser les risques qui sont acceptables et ceux qui ne le sont pas.
- **Maîtrise des risques** : La maîtrise des risques consiste à définir et à mettre en œuvre des dispositions appropriées pour les rendre acceptables dans le cadre du projet. En d'autres termes, il s'agit de mettre en œuvre un certain nombre d'actions visant soit à supprimer ses causes, soit à le transférer ou à l'externaliser, soit à réduire sa criticité.

- **Suivi et contrôle des risques** : Le suivi et le contrôle des risques consistent à mettre à jour les risques identifiés, évaluer l'efficacité des dispositifs qui ont été mis en place, réévaluer leur criticité et apporter des correctives nécessaires.
- **Capitalisation et documentation des risques** : en dernier lieu, durant tout le processus, il est évident qu'il va en sortir des connaissances, du savoir-faire, etc. Il est important de tirer des leçons et de bien acquérir ces connaissances afin de ne pas répéter les mêmes erreurs dans d'autres projets. Il s'agit aussi de mener une documentation rigoureuse sur les principaux risques identifiés liés au projet.

2.9 FACTEURS CRITIQUES DES PROJETS D'AIDE AU DEVELOPPEMENT

À l'instar des projets classiques, diverses variables peuvent exercer une influence sur les résultats des projets de développement. Ces variables peuvent avoir des répercussions négatives ou positives sur le projet; ce sont des facteurs critiques du projet. Ces derniers renvoient à des conditions, des faits ou des circonstances qui permettent d'expliquer et déterminent les résultats des projets (Ika, 2009). Les facteurs critiques sont surtout utilisés en management stratégique (Rockart 1979) comme démarche similaire au diagnostic des forces et des faiblesses de l'entreprise en vue d'un meilleur positionnement stratégique (Tamboura, 2007). Dans le cadre des projets de développement, ils y contribuent en permettant essentiellement d'améliorer le taux de réussite de ces projets. Autrement dit, connaître à l'avance les facteurs susceptibles de contribuer au succès ou à l'échec des projets de développement permettrait d'augmenter leur chance de réussite et de réduire leurs risques. Dans cette partie, nous nous intéressons à ces éléments spécifiques qui pourraient faciliter ou empêcher les gestionnaires d'atteindre les objectifs d'un projet de développement ainsi que les critères permettant de vérifier l'atteinte de ces objectifs. Nous abordons les facteurs et les critères de succès séparément afin d'éviter toute confusion que ces deux notions pourraient créer.

2.9.1 Succès des projets d'aide au développement

Les recherches sur le succès des projets d'aide au développement sont moins vastes que celles des projets classiques. La complexité et le taux d'échec grandissant de ce type de projet fait de ce terme une préoccupation constante pour les gestionnaires. En développement international, le succès des projets est important, car il contribue au progrès socio-économique pour les pays récipiendaires, mais aussi à l'efficacité de la contribution des pays donateurs et des agences de développement (Khang et Moe, 2008). Comparativement aux projets classiques, le contexte singulier des projets de développement et les objectifs particuliers auxquels ils sont destinés à répondre rend ce concept difficile à cerner. En dépit de quelques études réalisées sur le succès des projets d'aide au développement, la perception de cette notion reste un concept évasif et mitigé. Certains auteurs ont même avancé que la quête des connaissances sur le succès des projets de développement a échoué (Ika, 2007; Söderlund, 2004).

En effet, Diallo et Thuillier (2004) sont parmi les premiers auteurs à avoir étudié le succès des projets de développement international. La synthèse des études sur cette notion repose sur deux concepts clés : l'efficience et l'efficacité. Le succès des projets de développement, c'est à la fois l'efficience et l'efficacité (Belout & Gauvreau, 1998), l'efficience étant de bien faire les choses (avec le moins de ressources possibles) et l'efficacité étant de faire les bonnes choses ou atteindre les objectifs préétablis. Par ailleurs, le succès d'un projet est subjectif et doit être défini par l'équipe de projet (Baccarini, 1999; OCDE, 2002). L'appréciation du succès des projets de développement est différente selon les agences de développement. Toutefois, certaines d'entre elles utilisent les mêmes concepts pour parler de succès ou de la réussite d'un projet de développement. L'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) utilise le terme efficacité comme synonyme pour parler du succès des projets de développement. Le concept de succès ne figure même pas dans le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats de l'OCDE, c'est plutôt l'efficacité (Ika, 2007).

Selon l'OCDE, l'efficacité est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. L'organisation utilise également l'efficience pour tenir compte de l'utilisation des ressources. L'efficience, en revanche, est la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe. D'une manière plus précise, l'OCDE définit le succès des projets comme la mesure selon laquelle un projet a atteint ou est en train d'atteindre ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en termes de développement institutionnel (OCDE, 2002). Quant à l'agence canadienne de développement international (ACDI), le principal organisme responsable de l'aide au développement au Canada, le succès des projets se réside dans l'efficacité de la gestion et l'efficacité du développement (ACDI, 1999). Toujours selon l'ACDI, un projet de développement efficace permet d'atteindre les résultats qui procurent des avantages durables aux populations locales.

Par ailleurs, d'autres études montrent que le succès des projets de développement ne se résume pas à l'efficience et à l'efficacité, mais aussi à une bonne prise en compte de nombreuses variables externes à ces projets. Le succès global d'un projet est fonction de la complexité des contraintes de son environnement externe et interne (Diallo & Thuillier, 2004b); les projets d'aide au développement en sont la preuve tangible.

2.9.2 Facteurs de succès et d'échec des projets de développement

Le succès des projets de développement passe par une bonne maîtrise de leur environnement interne et externe, des éléments qui pourraient influencer sur leurs résultats. Certaines variables ont un impact allant jusqu'à pousser les gestionnaires à abandonner certains projets. Or, il n'est pas toujours facile pour les gestionnaires de les contrôler. Dans ce contexte, des études portant sur le succès des projets de développement ont mis de l'avant des facteurs clés de succès et ont identifié les causes d'échec de ces projets afin de

permettre aux gestionnaires d'être plus efficaces, (Baccarini, 1999; Brière, 2013; Ika, 2007; Khang & Moe, 2008).

L'étude des facteurs de succès des projets de développement n'est pas une tâche facile pour les praticiens et les théoriciens dans le domaine. La rareté des ouvrages présentant spécifiquement les facteurs de succès des projets de développement témoigne de ce dur labeur. De plus, la divergence des résultats et le manque de consensus ou d'une approche standardisée complexifient la besogne des chercheurs. Il n'en demeure pas moins que les facteurs de succès sont une notion très importante en développement international, car leur appréhension permet de porter un regard plus optimiste sur les résultats des projets et d'améliorer ainsi leur taux de réussite. La compréhension des facteurs critiques qui influencent le succès des projets aide à prédire la durabilité des projets, à diagnostiquer les problèmes et à établir les priorités de l'allocation des ressources (Brière, 2013). Selon Diallo et Thuillier (2005), les résultats sur le succès des projets d'aide sont généralement considérés médiocres eu égard aux sommes consacrées. De ce fait, l'étude des facteurs de succès de ces projets se révèle être d'une importance capitale.

Comme on l'a mentionné précédemment, on attribue à Diallo et Thuillier d'avoir été les premiers chercheurs à aborder les facteurs de succès des projets de développement. Le travail de ces auteurs se rapportait aux principaux acteurs impliqués dans les projets de développement, notamment à la perception des coordonnateurs des projets d'aide internationale au développement. Selon Diallo et Thuillier, les principaux acteurs impliqués dans ces projets sont les suivants : le coordonnateur lui-même, le pivot de l'ensemble et le responsable opérationnel; le chargé de projet qui supervise l'exécution du projet et s'assure que les procédures de la banque soient bien respectées; un supérieur hiérarchique, qui est un haut fonctionnaire; l'équipe de projet; le comité de pilotage; les bénéficiaires, les clients auxquels le projet est destiné, le public en général (Diallo & Thuillier, 2004). Chacun de ces acteurs humanitaires a un rôle et des tâches bien définis dans la réalisation du projet. La combinaison de chacun des rôles qu'exécute chaque acteur reflète le succès global du projet. Les résultats de sa recherche témoignent d'une perception du succès qui s'appuie sur

une hiérarchie de dimensions qui lui est propre et est conforme aux intérêts du groupe qu'il représente (Diallo & Thuillier, 2004). De plus, l'étude montre qu'il existe un déficit d'appréciation des impacts des projets d'aide qui s'explique par une insuffisance des mécanismes de suivi-évaluation des projets et une absence du coordonnateur sur le terrain. En outre, les auteurs ont mis accent sur certaines variables exogènes des projets d'aide au développement, comme les facteurs de succès. En effet, le coordonnateur de projet doit connaître les dimensions d'évaluation des institutions d'aide et il doit savoir que son projet sera jugé sur ces dimensions : le contexte socio-politique, culturel. Le coordonnateur de projet ne doit pas prendre ses décisions à partir de sa perception des choses, mais en tenant compte de l'environnement dans lequel s'inscrit son projet (Diallo & Thuillier, 2004). Cette attention accordée à l'environnement externe au projet est déterminante pour sa réussite. Youker (1999) a également fait mention de l'importance de l'environnement externe des projets d'aide au développement dans ses recherches comme facteur de succès. L'une des leçons les plus significatives sur les facteurs critiques des projets d'aide au développement, c'est que l'essentiel des problèmes de gestion de projet porte sur l'environnement général des projets et échappe au contrôle du gestionnaire de projet; d'où la nécessité d'une bonne gestion de l'environnement de tels projets (Youker, 1999).

Outre les variables exogènes précédentes, Diallo et Thuillier ont analysé l'importance de deux variables endogènes dans la réussite des projets d'aide au développement. Il s'agit de la confiance et de la communication. La confiance est un état psychologique qui incite un individu, dans une situation donnée, à prendre le risque de supposer qu'un autre individu adoptera un comportement (jugement, position ou action) a priori conforme à celui auquel il s'attend dans le contexte; en ce sens elle fluidifie les processus de négociation, permet d'alléger les procédures et le contrôle et, d'une façon générale, diminue les coûts de transaction (Diallo & Thuillier, 2004). L'absence d'un moyen de communication efficace entre les différents systèmes est un élément qui peut déterminer l'échec des projets (Fortune & Blanc, 2006). Grâce à la confiance, il existe une meilleure qualité de communication entre les membres de l'équipe de projet, ce que les auteurs appellent une communication complète. Le succès des projets est expliqué par la communication entre le coordonnateur

et son chargé de projet « task manager » ainsi que par la communication entre les membres au sein de l'équipe de projet (Diallo & Thuillier, 2004). De plus, une bonne relation de confiance et de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines permettent de créer la cohésion au sein de l'équipe de projet, ce qui contribue au succès global du projet. La communication est le plus grand écart entre les compétences nécessaires et les compétences possédées par les gestionnaires de projet; communiquer de façon proactive, dans le sens d'atteindre les gens, écouter, partager et collaborer, rend la résolution de problèmes plus facile pour le gestionnaire de projet, et il contribue plus facilement au succès du projet (Masiello, 2009). D'une manière plus précise, le travail de Diallo et Thuillier a permis de cerner l'importance de la confiance et de la communication dans le succès des projets d'aide au développement; ce sont deux facteurs clés de succès. Masiello (2009) conclut que la clarté dans la définition des buts et des objectifs à atteindre est basée sur la qualité de la communication et constitue un facteur critique de la réussite d'un projet.

Les différentes recherches réalisées (Diallo et Thuillier, 2004; Ika, Diallo, Thuillier, 2009; Khang et Moe, 2008; Ika, 2007; Lientz et Rea, 2003; Lim et Zain, 1999; Munns et Bjeirmi, 1996) sur les facteurs clés de succès des projets de développement international ont mis l'accent non seulement sur les trois premières conditions classiques en gestion de projet; spécifications techniques, temps et coûts, mais aussi sur la satisfaction des besoins des bénéficiaires, la collaboration entre les parties prenantes, l'atteinte de l'impact réel du projet, la prise en compte de la sensibilité culturelle locale et la performance de l'équipe du projet (Brière, 2013). La prise en compte des variables socioculturelles est incontournable pour la réussite des projets de développement (Cernea, 1998). Une bonne compréhension et une bonne utilisation de ces éléments permettraient d'améliorer le taux de réussite de ces projets.

Le travail d'un gestionnaire consiste également à identifier les éléments perturbateurs pouvant mettre en péril son projet. Ces causes d'échec ont attiré l'intérêt de nombreux auteurs (Youker, Cleland, Gareis, Muriithi, Crawford, Ika, etc.). Selon ces auteurs, une bonne compréhension de ce qui n'a pas marché permet de corriger les dysfonctionnements

dans les projets futurs. Autrement dit, il faut regarder les projets semblables réalisés qui sont voués à l'échec et en déterminer les causes. Les gestionnaires de projets d'aide doivent connaître les raisons pour lesquelles certains projets d'aide au développement n'ont pas atteints leurs objectifs afin de pouvoir remettre en question les leurs. C'est aussi la raison pour laquelle nous avons élaboré un processus de gestion des risques dans les sections précédentes afin de permettre aux gestionnaires d'avoir une procédure formelle de gérer ces éléments perturbateurs. Bref, Youker (1999) a fait ressortir les éléments suivants comme les principales causes d'échec des projets de développement, il s'agit de :

- Un manque de consensus sur les objectifs entre les parties prenantes et l'équipe de gestion de projet ;
- Une détermination insuffisante tant des principaux acteurs que des parties prenantes ;
- L'absence de planification opérationnelle détaillée;
- Un flou dans la chaîne d'autorité, les coordonnateurs de projets n'étant pas assez autonomes vis-à-vis des institutions et de la hiérarchie institutionnelle locale ;
- Rareté des ressources humaines et matérielles ;
- Faible niveau de rétroaction et l'absence de mécanismes de contrôle et de détection des problèmes ;
- Une analyse déficiente des facteurs de risque et l'absence de mesures de contingence ;
- Une gestion bureaucratique des bailleurs de fonds, manque de capacité interne et une approche excluant le savoir local pour la réalisation du projet et l'absence d'une vision commune par l'équipe et d'un engagement au projet par l'équipe et les parties prenantes (Youker, 1999).

Cleland et Gareis (1994), de même que Muriithi et Crawford (2003), attribuent l'échec des projets internationaux au manque de capacité interne et à la difficulté des bénéficiaires pour coordonner la rapidité des changements induits par les projets, dont les

principes ne sont pas toujours en adéquation avec la culture et les traditions locales (Brière, 2013; Cernea, 1998). La pertinence d'une bonne gestion de projets est, certes, importante, mais la culture dans laquelle le projet va s'implanter doit être prise en compte; il ne faut pas adopter à l'aveugle les différents outils et techniques de projet (Ika, 2007).

En se servant de l'approche de la gestion émergente des projets, Ramaprasad et Prakash (2003) soutiennent que l'échec des projets de développement résulte d'un manque d'intégration des connaissances locales dans la réalisation des projets. Ce savoir local non exploité par les bailleurs de fonds constitue un facteur clé de succès des projets d'aide au développement. Les gestionnaires de projet qui veulent transcender l'état, les frontières régionales, nationales, culturelles, organisationnelles dans l'industrie de l'économie mondiale d'aujourd'hui auront besoin de ces nouvelles compétences cognitives et comportementales (Ramaprasad & Prakash, 2003). Le travail de Ramaprasad et Prakash (2003) montre que la connaissance locale est un facteur de succès indispensable pour la réussite de ces catégories de projet.

David Baccarini (1999) a défini le succès des projets en mettant l'accent sur deux éléments essentiels : le processus de gestion du projet et le succès du livrable. Il affirme que le succès d'un projet est contextuel et doit être défini par les gestionnaires qui mènent le projet. Pour que le projet soit considéré comme un succès, l'équipe de projet doit déterminer les objectifs que le projet vise à atteindre ainsi que les principaux intrants, extrants ou livrables. Le succès d'un projet dépend essentiellement des compétences de l'équipe de projet à mettre en place une vision commune nécessitant une méthode logique (Baccarini, 1999). Ces facteurs ne sont pas spécifiques aux succès des projets développés au sein des entreprises, mais également aux projets de développement international. Les compétences de l'équipe de projet à effectuer les principales tâches techniques, à piloter les risques s'avèrent importantes pour le succès d'un projet international. Le gestionnaire de projet et son savoir-faire sont aussi des facteurs importants dans la réussite du projet (Prabhakar, 2008).

De son côté, Besner et Hobbs (2006) a étudié le succès des projets en se basant sur la perception de 753 gestionnaires de projets. L'étude a révélé que les gestionnaires de projets doivent être en mesure de bien cerner les différentes notions de la gestion de projet afin de corriger leur tir dans les projets futurs pour ainsi maximiser le succès des projets (Simard, 2005). Les gestionnaires de projets doivent connaître leurs priorités quand il s'agit de développer leur compétence en gestion de projet (Besner & Hobbs, 2006).

Par ailleurs, Madaule (2005) stipule que l'échec des projets de développement est dû au fait que les bailleurs de fonds ne prennent pas suffisamment en compte la diversité du milieu dans lequel les projets sont réalisés. Selon l'auteur, les pays industrialisés imposent leur système de valeurs, inscrivent leurs projets dans une vision à court terme et tentent de développer, voire imposer, un modèle applicable à tous (Madaule, 2005).

La plupart des auteurs analysent le succès des projets de développement en mettant de l'avant les facteurs sociaux (Cernea, 1998; Keza, 2005). La dimension humaine, la satisfaction des bénéficiaires et les variables socioculturelles sont des aspects non négligeables pour le succès des projets, soulignent les auteurs. Les projets de développement ne parviennent pas atteindre leurs objectifs du fait des différences culturelles entre dispenseurs et bénéficiaires de l'aide, disparités culturelles qu'il convient de confronter au rationalisme et aux théories des décideurs économiques (Keza, 2005). L'objectif même de ces projets est de réduire la pauvreté ou d'améliorer la situation socioéconomique de la population cible. Par conséquent, le succès des projets doit être réalisé à partir de ces éléments. Guichaoua (1996) ajoute qu'une politique pour le développement doit concerner les domaines sociaux, éducatifs et environnementaux; les facteurs non économiques et non techniques sont importants pour obtenir des résultats dans le cadre de ces projets.

Les études de Muriithi et Crawford (2002) ont également identifié les facteurs de succès des projets développement. Selon ces auteurs, les facteurs de succès des projets de développement peuvent être analysés suivant ces trois aspects subséquents : l'environnement externe du projet, l'environnement interne du projet et les facteurs de

succès dans chacune des phases du projet. Dans la phase de conception et planification, l'auteur propose d'adopter un modèle d'organisation « bottom-up » consistant à faciliter la participation de chacun des membres de l'équipe de projet. En d'autres termes, ce modèle permet de décentraliser la communication au sein de l'organisation ou l'équipe de projet. Ensuite, dans la phase d'exécution, il est important que l'équipe de projet obtienne le soutien de la direction. Dans le cas des projets de développement, il s'agirait du soutien des dirigeants du pays bénéficiaire. De plus, la communication entre les membres de l'équipe et la direction, la motivation de l'équipe de projet sont indispensables pour le succès du projet au cours de cette phase. Enfin dans la phase de clôture, l'auteur conclut qu'il est important que le projet atteigne les attentes du client ou les bénéficiaires. Ainsi, les ministères et les départements doivent assurer le suivi du projet afin de maintenir la viabilité du produit ou du service (Muriithi & Crawford, 2003). Les facteurs de succès de chacune des phases sont récapitulés dans le tableau qui suit :

Tableau 5 : Facteurs de succès des phases du projet selon Muriithi et Crawford

Phases du projet	Facteurs de succès
Conception et planification	<ul style="list-style-type: none"> • Un modèle d'organisation « bottom-up »
Exécution	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien de la haute direction • Bonne communication de l'équipe avec la haute direction • Motivation de l'équipe de projet
Clôture	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des moyens financiers de la part des ministères et des départements qui sont chargés du suivi des opérations

Source : *Muriithi et Crawford (2003)*

Les études de Lientz et Rea, (2003) réalisées sur plus 100 de projets ont permis d'identifier une liste de facteurs contribuant à l'échec des projets d'aide au développement international. L'étude montre que le fait de gérer un projet international comme un projet standard est une grave erreur. Certains gestionnaires peuvent avoir du succès dans les

projets classiques, mais pas dans les projets internationaux. L'expérience internationale est un élément clé de réussite dans les projets d'aide au développement (Yasin et *al.* 2000; Lee-Kelly, 2006). C'est dans ce contexte que Khang and Moe (2003) suggèrent de recruter soigneusement le directeur du projet pour sa compétence et celle de son équipe. Ensuite, l'excès d'attention administratif peut nuire également au succès du projet. Le gestionnaire doit faire preuve de souplesse dans ses pratiques managériales. L'étude révèle que le manque de sensibilité pour la culture locale est une cause majeure d'échec de ces projets. L'une des principales causes d'échec des projets d'aide au développement est l'utilisation des mêmes méthodes et des approches similaires dans les différents types de projet; cela conduit inéluctablement à un échec (Lientz & Rea, 2003). Finalement, la dépendance excessive à la technologie et le manque de prise en compte des intérêts personnels nuisent à l'efficacité des projets de développement. Par ailleurs, le succès des projets internationaux repose sur une approche collaborative, une organisation adéquate, la présence d'un gestionnaire compétent et d'une équipe performante (Lientz & Rea, 2003).

L'échec des projets d'aide au développement a attiré également l'attention des chercheurs comme Ika (2012). Ses études ont mis l'accent sur les causes d'échec des projets d'aide au développement en Afrique. Mais les résultats et les leçons tirées de cette étude pourraient être bénéfiques pour les projets réalisés dans des contextes similaires. L'étude a identifié quatre causes principales d'échec des projets de développement : « One size fits all », ce qu'on pourrait traduire par l'adoption par les gestionnaires d'une approche généralisée. Le manque de souplesse des gestionnaires de projet dans l'adaptation des méthodes et des outils à l'environnement local est un inconvénient majeur pour le projet (Ika, 2012a). L'auteur poursuit que la « responsabilité des résultats » «The Accountability-for-Results » est une autre source de problème rencontrée dans les projets d'aide au développement international. Les agences d'aide au développement insistent trop sur les lignes directrices et les lignes fortes, ce qui conduit à une culture de « responsabilité des résultats », et peu d'attention est accordée à la « gestion des résultats » (Ika, 2012a). L'approche de gestion par résultat est basée sur le principe qu'il ne suffit pas aux gestionnaires de se fixer des objectifs, mais qu'il faut aussi qu'ils s'engagent à les réaliser

(Mazouz, Leclerc, & Tardif, 2008). Ensuite, Le manque de capacité en gestion de projet a été également identifié par Ika comme une source de problèmes enrayant l'efficacité des projets de développement. Les faiblesses institutionnelles, l'instabilité politique, l'environnement complexe, rareté des ressources et le faible niveau d'éducation sont les principaux obstacles qui entravent les bonnes pratiques de gestion de projet international. Finalement, l'auteur met de l'avant les questions culturelles comme cause d'échec de ces projets. L'incompatibilité des projets avec la culture, les traditions de la population cible n'est pas sans impact sur les résultats escomptés.

Pour remédier à ces problèmes, Ika (2012a) suggère aux gestionnaires de tourner le dos aux approches universalistes et d'adopter des méthodes plus souples tout en tenant compte du contexte local où se réalisent ces projets. La gestion de projet d'aide au développement international devrait se focaliser sur la gestion des objectifs de résultats de développement à long terme et éviter de mettre trop l'accent sur l'efficacité et les résultats visibles à court terme; la prise en compte des facteurs clés de succès aiderait à pallier ces problèmes (Ika, 2012a). Pour diminuer l'impact du manque de capacité en gestion de projet, l'auteur suggère de superviser de façon constante les projets de développement. Enfin, les projets doivent être compatibles avec les valeurs, la culture du pays bénéficiaire. Une bonne prise en compte de ces éléments par les gestionnaires contribue à améliorer l'efficacité de leurs projets.

Le travail de Chang et Moe (2008) a également contribué à améliorer le taux de réussite des projets en identifiant les facteurs clés des projets de développement. En s'inspirant des travaux de Diallo et Thuillier (2008), ils ont, en effet, proposé un cadre conceptuel sur les critères et les facteurs clés de succès. Parmi les différents facteurs clés de succès des projets, les auteurs ont insisté sur la pertinence des besoins des projets, le choix de l'agence d'exécution des projets et l'alignement entre les priorités et les intérêts des parties prenantes clés. Par ailleurs, les auteurs ont identifié les facteurs clés de succès des projets en fonction de chacune des phases des projets. À titre d'exemple, la compréhension de l'environnement du projet par les bailleurs de fonds, le soutien des parties prenantes, les

agences d'exécution et les consultants, les compétences des concepteurs et les consultations entre les parties prenantes clés du projet. D'autres études réalisées sur les facteurs clés de succès des projets ont conclu que le secteur d'activité dans lequel le projet sera réalisé, son envergure et sa bonne gouvernance sont des facteurs clés de succès (Mubila, Lufumpa et Kayizzi-Mugerwa, 2000).

Les travaux de (Khan, Thorton et Frazer, 2003; Vickland et Nieuwenhuijs, 2005; Struyk, 2007) ont identifié des éléments ou des variables pouvant contribuer à la réussite des projets : la région géographique, le leadership des institutions locales, le nombre d'acteurs impliqués dans la réalisation du projet, la capacité des institutions locales, l'attitude de l'équipe de projet, les caractéristiques du projet telles que la clarté, la cohérence, la spécificité, la flexibilité, le potentiel d'apprentissage et l'effort de gestion de projet ont été identifiés comme des facteurs clés de succès des projets.

Mis à part des chercheurs, les agences de développement ont également développé des éléments susceptibles de contribuer au succès des projets de développement. Vu que les facteurs clés de succès des projets ne peuvent pas être généralisés, chacune de ces entités a développé ses propres facteurs de succès caractérisant les projets de développement qu'elle réalise. En effet, l'appréhension des facteurs de succès pose un défi de taille aux chercheurs des agences de développement pour les trois raisons suivantes : en premier lieu, le concept succès des projets est peu utilisé dans les documents des agences de développement. Selon Ika (2005), le terme succès ne figure pas dans le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats de l'organisation, de coopération et de développement économiques (OCDE). Pour parler du succès, les spécialistes de ces organisations emploient le terme d'efficacité. Selon l'OCDE (2002), l'efficacité désigne la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints compte tenu de leur importance relative. En deuxième lieu, il existerait une ambiguïté entre les facteurs de succès et les critères de succès. Les organismes utilisent ces deux concepts comme étant des synonymes. Enfin, d'une manière formelle, peu d'agences décrivent les

facteurs de succès, mis à part l'agence canadienne de développement international (ACDI) et l'agence allemande de la coopération technique (GTZ) qui en ont fait mention.

L'agence canadienne de développement international retient quatre principaux facteurs clés de succès des projets d'aide au développement (ACDI, 1999a) : le partenariat; qui est la participation directe et responsable des partenaires à l'effort de développement et à ses résultats; la qualité ou la justesse de la conception, c'est l'adéquation du projet avec le contexte local, une bonne analyse des risques, l'exploration de nouvelles avenues et d'idées originales pour atteindre les résultats; l'utilisation appropriée ou adéquate des ressources qui représente une bonne gestion des ressources dans le respect des règles de l'art et des actions ou interventions éclairées, immédiates ou rapides (« être proactif » en gestion du changement et avoir une bonne capacité à gérer le risque) .

Quant à la GTZ, les facteurs de succès des projets de développement sont la rentabilité économique, le caractère réaliste de la conception et des objectifs du projet, les déficiences en matière de la gestion de projet « Shortcomings » notamment en ce qui concerne les agences d'exécution et l'attention à accorder aux conditions qui prévalent lors de l'exécution du projet, la satisfaction des attentes des groupes cibles et la durabilité des résultats (Ika, 2005). De plus, toujours selon la GTZ :

La qualité technique et conception des projets, la formation des spécialistes des organisations partenaires, la promotion et la diversification des agences d'exécution, la capacité à prendre en compte et à influencer les conditions environnementales politiques, économiques, socio-culturelles ou écologiques dans la conception et l'exécution du projet (framework conditions), l'isolation ou l'intégration du projet dans son environnement (intégration), la participation active, directe et significative des groupes cibles et le suivi.

Les études de Pinto et Prescott (1988a) ont répertorié un ensemble de facteurs de succès pour les projets classiques comme l'a mentionné le chapitre précédent. L'inconvénient de ces travaux est qu'ils ne couvrent pas toutes les catégories de projets. L'étude prend en compte notamment des projets de construction, des projets de biens de consommation et des projets d'informatiques. Cependant, l'étude ne prend pas en considération les projets de développement à cause de la particularité que présentent les

projets de développement. S'inspirant de ces travaux réalisés par Slevin et Pinto (1986) et le modèle de l'agence canadienne de développement international (ACDI), Ika (2005) propose un ensemble de facteurs clés de succès spécifiques aux projets de développement international. Nous présentons ces facteurs de succès ainsi que leur définition :

Partenariat et participation : mesure la participation active, directe et significative des parties prenantes dans le projet et le partage de la responsabilité au regard de l'atteinte des résultats du projet. La responsabilité au regard de l'atteinte des résultats est-elle assumée conjointement ? Les parties prenantes participent-elles activement, directement et significativement à l'effort de conception, de planification, d'exécution, de suivi et d'évaluation du projet?

Bien-fondé, qualité et justesse de la conception : montre l'adéquation du projet avec son contexte local, le sérieux et le réalisme des études de pertinence, de faisabilité, d'analyse des risques, des options et l'originalité éventuelle de la démarche de conception par rapport aux approches classiques. Le projet est-il bien conçu ? Est-il réaliste ? Les études de pertinence, de faisabilité, le choix des options, l'analyse des risques ont-ils été bien réalisés? La conception a-t-elle été originale par rapport aux approches classiques des bailleurs de fonds?

Bonne et adéquate utilisation des ressources : montre comment les ressources humaines, matérielles et financières ont été mises à contribution pour répondre aux besoins et régler les problèmes. Les ressources humaines, matérielles et financières du projet correspondent-elles aux besoins ? Ont-elles été bien utilisées? Les bonnes règles de gestion des ressources ont-elles été respectées en faisant preuve de prudence et de probité?

Pilotage avec des actions éclairées et rapides : montre comment les mesures nécessaires ont été prises rapidement et efficacement pour gérer le risque et les changements ; et l'habileté à gérer les crises et les écarts indissociables du processus de gestion de projet. Les mesures nécessaires ont-elles été prises à temps pour gérer le risque

et les changements? Le système de suivi et de gestion des risques est-il efficace ? Le repérage des changements importants de nature à « détailler », le projet est-il efficace?

Le soutien du comité directeur du projet : montre le soutien donné au projet par le comité directeur du projet soit l'agence, le pays bénéficiaire et les organisations concernées, par exemple, les ministères. Sans leur appui concret et infaillible, le projet apparaîtra comme sans importance. Cet appui indique la volonté du comité directeur du projet de donner les ressources et l'autorité nécessaires à l'équipe de gestion de projet pour réussir le projet. Le comité directeur du projet appuie-t-il fermement le projet ? Donne-t-il les ressources et l'autorité nécessaires à l'équipe de projet?

Les tâches techniques : mesurent comme facteur, la disponibilité des techniques nécessaires, des technologies requises ou des expertises qu'il faut pour le projet. Est-ce que les personnes compétentes sont affectées aux tâches techniques ? Est-ce qu'on a mis à leur disposition les bonnes techniques ou les technologies nécessaires ?

La communication : mesure la qualité du réseau de l'information entre toutes les parties prenantes et tous les participants au projet. Les intervenants ou participants sont-ils tenus informés du travail de l'équipe de projet ? La communication est-elle ouverte ? S'appuie-t-elle sur des méthodes et moyens de communication adaptés au public cible, qui tiennent compte de leurs intérêts?

Le personnel : montre comment s'effectue le recrutement, la sélection, la formation et l'adéquation aux tâches. Est-ce qu'il a été possible de choisir le personnel de l'équipe de projet sur la base de sa compétence technique ou de gestion ? La formation technique ou de gestion est-elle disponible pour les membres de l'équipe de projet, le cas échéant ? Est-ce que chacun comprend très bien ses rôles et responsabilités?

Les compétences du gestionnaire de projet : mesurent ses habiletés interpersonnelles, administratives et techniques et sa capacité à diriger l'équipe. Est-ce que le gestionnaire de projet a par son expérience et sa personnalité, les habiletés, connaissances et compétences nécessaires pour gérer l'équipe ?

L'environnement et les enjeux politiques : montrent la vraisemblance ou la probabilité que des événements extérieurs affectent positivement ou négativement les opérations de l'équipe de projet ; et comment les jeux de pouvoir dans le pays ou la région et la perception du projet par les acteurs locaux peuvent influencer le projet. L'environnement politique, économique, social, culturel est-il favorable au projet ? La conjoncture nationale ou internationale est-elle favorable au projet?

L'auteur a également fait quelques considérations théoriques sur les facteurs 1 à 4. Selon lui, le partenariat et la participation consistent à prendre en considération les agences d'exécution, les partenaires locaux du pays en développement, les bénéficiaires dans la mise en œuvre du projet. Cela s'assimile à l'approche participative que nous avons décrite dans le premier chapitre. Certains auteurs proposent de « penser d'abord aux populations » (Putting people first) dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets (Cernea et *al*, 1998). Le bien-fondé du projet est la raison pour laquelle la solution proposée s'impose, est vraisemblable et tient compte du contexte, des conditions culturelles, sociales, économiques, politiques, juridiques, environnementales et techniques (ACDI, 2001). En d'autres termes, dans quelle mesure la solution suggérée est en adéquation aux problèmes existants. Par ailleurs, la bonne et adéquate utilisation des ressources met l'accent sur les résultats et la rareté des ressources. Les gestionnaires de projet doivent utiliser les ressources adéquatement afin de pouvoir faire plus avec moins grâce aux ressources qui leur sont confiées. Le quatrième facteur est le pilotage avec actions éclairées et rapides. Il fait référence au suivi et contrôle du projet comme outils essentiels pour mener à bien le projet et mesurer sa performance.

En somme, les études réalisées sur les facteurs clés de succès des projets de développement international tournent autour des principaux facteurs suivants : l'implication des parties prenantes tout au long du cycle de vie des projets, l'atteinte des résultats, l'impact des projets, les compétences de l'équipe des projets et le mode d'implantation et de gestion des projets dans la communauté. De plus, la satisfaction des bénéficiaires et la prise en compte de la dimension humaine et les variables socioculturelles, la confiance et la

qualité de la communication entre les membres de l'équipe de projet sont des éléments qui reviennent constamment dans les différentes études.

2.9.3 Critères de succès des projets d'aide au développement

Il est d'autant plus compliqué pour les professionnels de la gestion de projet d'établir une liste exhaustive des critères de succès des projets de développement considérant la délicatesse, la complexité et surtout la singularité de ces projets. De plus, l'ambiguïté est encore de mise, car les agences n'utilisent pas les mêmes termes dans la terminologie de l'évaluation des projets de développement. À titre d'exemple, la Banque mondiale n'établit pas de différence entre les critères et les facteurs de succès des projets de développement, les deux termes sont synonymes. Les critères de succès peuvent varier d'un projet à l'autre en fonction d'un certain nombre d'éléments : la taille, l'unicité et la complexité du projet (Westerveld, 2002). Dans la section qui suit, nous nous attelons à décrire certains critères utilisés pour évaluer l'effet des projets de développement sur la population cible.

Les critères sont des principes ou des normes sur lesquels on se base pour formuler un jugement (Lim & Mohamed, 1999). Les études de Kerzner (1998) ont montré que le succès d'un projet peut être mesuré par les trois critères suivants : être réalisé dans le temps, selon le budget et atteindre la qualité requise. L'auteur rajoute que le projet doit être accepté par les clients pour qu'il soit considéré comme un succès (Tukel & Rom, 2001). Dans le cadre des projets de développement international, cette étude a fait l'objet de vives discussions. Elle est considérée circonscrite pour évaluer ces projets à cause de leurs singularités et les objectifs particuliers qu'ils visent à atteindre.

Du point de vue macroéconomique, Lim & Mohamed (1999) suggèrent deux critères pour déterminer la réussite d'un projet de développement : l'achèvement et la satisfaction. Ces deux critères sont eux-mêmes conditionnés par des facteurs de succès. Généralement, les gestionnaires, les utilisateurs, les parties prenantes, le grand public sont les groupes de

personnes qui se pencheront sur la réussite du projet du point de vue macro (Lim & Mohamed, 1999). Le temps est le facteur le plus important sur lequel les gestionnaires doivent se baser pour évaluer l'achèvement du projet. Ce dernier est influencé par d'autres variables : l'économie, le mode de gestion, les conditions climatiques, etc. Le critère d'achèvement doit précéder le critère de satisfaction, soulignent Lim & Mohamed (1999). La satisfaction est le critère qui permet d'évaluer le degré d'adhésion des différents acteurs impliqués dans le projet, les utilisateurs étant les premiers acteurs à considérer pour apprécier le degré de satisfaction. Précisément, du point de vue macroéconomique, les critères d'achèvement et de satisfaction sont suffisants pour déterminer la réussite du projet (Lim & Mohamed, 1999). Khang & Moe (2008) vont dans le même sens en soulignant que la satisfaction du client mesure la performance du projet et de son équipe.

Par ailleurs, les critères de développement suscitent également un intérêt constant au sein des agences de développement. Comme le précisait dans la section précédente, les critères de succès ou les critères d'évaluation sont des éléments permettant d'évaluer, de juger la rentabilité économique, sociale et financière d'un projet. En effet, selon l'OCDE, l'évaluation est définie comme « l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le terme « évaluation » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel sont déterminées la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée ». Comme le soutient l'AFD, l'évaluation d'un projet consiste à examiner, entre autres, systématiquement les conséquences environnementales et socioéconomiques des projets.

En effet, la majorité des agences de développement utilisent les critères d'évaluation suggérés par le CAD et l'OCDE : « l'AFD utilise le glossaire du CAD comme référence principale pour la formulation de ses opérations et ses évaluations ». En se conformant à la méthodologie utilisée par ces deux organismes, les évaluations des projets doivent refléter les éléments suivants : la conception des projets, la pertinence des projets, le processus d'études, d'instruction et de mise en œuvre, les résultats obtenus, l'appréciation en termes

d'efficience et d'efficacité, l'impact institutionnel, économique, social et environnemental et enfin sur la viabilité institutionnelle, technique et financière (Ika, 2009).

Par ailleurs, selon le CAD, il existe cinq critères qui permettent d'évaluer les projets de développement : l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la soutenabilité (viabilité, pérennité ou durabilité) et l'impact des projets. Nous utiliserons les définitions du CAD et l'OCDE pour chacun des critères.

Selon le CAD, la pertinence renvoie à la bonne adéquation des objectifs de l'intervention au problème à traiter et/ou aux besoins de ceux qui sont censés en être les bénéficiaires. Elle analyse également la cohérence de l'intervention par rapport aux stratégies du partenaire et aux priorités du bailleur de fonds. Pour l'OCDE, la pertinence est la mesure selon laquelle les objectifs du projet correspondent à la situation, aux problèmes à régler, aux besoins à satisfaire pour les bénéficiaires et les pays et aux attentes, priorités globales, politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. C'est une mesure de l'adéquation des résultats du projet avec les attentes et les objectifs visés. Le projet est-il pertinent compte tenu de la situation, des besoins ou attentes à satisfaire, des problèmes à régler ? Les résultats du projet sont-ils en adéquation avec les objectifs visés ?

L'efficacité indique dans quelle mesure les objectifs spécifiques poursuivis ont été atteints ou sont en passe de l'être, selon le CAD. Pour l'OCDE, l'efficacité est la mesure selon laquelle les objectifs (spécifiques) du projet sont atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative et de leur contribution aux objectifs globaux ou stratégiques en matière de développement. Les objectifs spécifiques du projet ont-ils été atteints ou sont-ils en train de l'être ? Les résultats contribuent-ils aux objectifs globaux ou aux orientations stratégiques de l'agence en matière de développement ?

Quant à l'efficience, elle apporte un jugement sur les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs. L'OCDE définit l'efficience comme étant la mesure selon laquelle les ressources du projet sont converties en résultats de façon économe. C'est une façon de voir si le rapport coût-efficacité du projet est raisonnable, c'est-à-dire si le projet atteint ses

objectifs à moindre coût. Le rapport coût-efficacité du projet est-il raisonnable ? Le projet atteint-il ses objectifs à moindre coût? Les résultats du projet justifient-ils les coûts?

La viabilité (ou la durabilité) mesure la capacité et la volonté des partenaires et des groupes cibles de maintenir et de développer de façon autonome les innovations induites par le projet. La viabilité est aussi « la continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. C'est la probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme et une situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques ». Selon le CAD, la durabilité apprécie, dans quelle mesure l'intervention est susceptible de produire des résultats dans le temps, une fois qu'elle a cessé.

L'impact mesure les effets escomptés ou inattendus du projet en termes de développement structurel ou de capacité institutionnelle. C'est la contribution du projet au développement de la capacité du pays, du secteur, ou de la région à utiliser ses propres ressources de façon efficiente, équitable et durable. Le projet apporte-t-il une contribution au développement structurel ou à la capacité institutionnelle du pays, du secteur ou de la région concernés ? Des résultats escomptés affectent-ils la capacité institutionnelle à utiliser les ressources propres ? Combien de gens sont affectés par les résultats du projet ? Selon le CAD, l'impact recouvre l'ensemble des effets de l'intervention, qu'ils soient positifs ou négatifs, directs ou indirects, voulus ou non.

Quant à la Banque mondiale, mis à part des cinq critères précités (efficacité, efficience, pertinence, impact, et viabilité), il faut tenir également compte de la performance ou du rendement. Selon la Banque mondiale, la performance, c'est la mesure dans laquelle les services fournis par la Banque ont permis d'assurer la qualité de la gestion de projet.

L'agence canadienne de développement international (ACDI) définit quatre principaux critères permettant d'évaluer la réussite des projets. Ces quatre critères sont l'atteinte des résultats, le rapport coût-efficacité, l'utilité des résultats, le caractère durable des résultats. L'atteinte des résultats permet d'évaluer les progrès réalisés par rapport aux

résultats escomptés (extrants, effets et impacts) et dans quelle mesure ces résultats contribuent au développement du pays bénéficiaire. Le rapport coût-efficacité permet de voir si les coûts sont raisonnables par rapport aux résultats. L'utilité des résultats permet d'apprécier la pertinence du projet compte tenu de la situation, des besoins à satisfaire ou des problèmes à régler. Finalement, le caractère durable des résultats consiste à déterminer dans quelle mesure les retombées ou les résultats du projet vont demeurer une fois que l'initiative aura pris fin.

Par ailleurs, les travaux de la commission européenne ont exposé un ensemble de questions pertinentes permettant d'évaluer les projets du point de vue des bénéficiaires. En premier lieu, les besoins des bénéficiaires doivent être en adéquation avec les principaux objectifs que le projet vise à atteindre. La cohérence entre les besoins de la population et les objectifs du projet permettront aux groupes cibles de mieux appréhender les résultats du projet. De plus, les bénéficiaires doivent être en mesure d'utiliser le produit ou le service fourni. L'accès aux résultats est d'une importance capitale, car il permet également aux gestionnaires de projet de mesurer l'efficacité du projet. Par la suite, il est important que les bénéficiaires disposent des moyens et des ressources adéquates afin de pouvoir utiliser le produit en question. Bon nombre de projets échouent, car la clientèle à laquelle ces projets sont destinés ne dispose pas des moyens financiers, matériels et autres pour en utiliser les résultats ; les projets de développement n'échappent pas à ce constat. Finalement, les bénéficiaires du projet doivent pouvoir utiliser le produit ou le service non seulement à un coût raisonnable, mais aussi pendant une durée continue.

Toutefois, l'évaluation des projets d'aide au développement n'est pas exempte de toute critique. Certains chercheurs pointent le doigt sur le caractère simpliste et archaïque des principaux outils utilisés pour les évaluer. La manière de caractériser l'aide est restée cantonnée à une poignée d'indicateurs quantitatifs écrasés par l'omniprésence de l'indicateur de volume de décaissement exprimé en pourcentage du PIB du pays donateur (Gabas & Ribier, 2013). L'aide internationale est un construit historique. Par conséquent, les mesures utilisées devraient refléter cette évolution, car les réalités des pays de

développement ont évolué. Selon Montclos (2013), le fétichisme des chiffres et la standardisation des procédures d'aide sont incompatibles avec la montée en puissance des ONG. En effet, les chiffres représentent une solution facile permettant de masquer la performance opérationnelle des organismes. Beaucoup d'évaluations sont écrites sur le mode de l'autosatisfaction et laissant entendre que tous les programmes d'aide ont atteint leurs objectifs; truffées de statistiques et de phrases creuses, elles masquent plus ou moins délibérément les erreurs commises (Montclos, 2013). De toute façon, le contraste est saisissant entre d'une part la réalité de l'aide au développement, complexe et multiforme, et d'autre part le caractère simpliste et réducteur de la manière dont elle est mesurée (Gabas & Ribier, 2013). De plus, un autre inconvénient de la littérature sur les facteurs et critères de succès des projets de développement, c'est qu'il y a peu d'études qui se sont basées sur des données empiriques ou à partir des expériences concrètes pour élaborer un cadre théorique approprié. La plupart sont plutôt normatives et ne sont pas des cas réels de projets de développement.

En guise de conclusion, les facteurs et les critères de succès des projets font l'objet d'une très grande ambiguïté dans la littérature de gestion de projet. Les études sur les facteurs de succès des projets classiques sont nombreuses comparativement aux projets de développement. La contribution des Slevin et Pinto sur les facteurs clés de succès ont inspiré des auteurs comme Ika à développer des cadres conceptuels permettant d'étudier les facteurs clés de succès des projets de développement. À titre d'exemple, Ika (2005) a proposé un cadre maître pour les professionnels des projets d'aide au développement qui ressort les principaux critères et facteurs clés des projets selon les agences d'aide. Nous récapitulons ces différents critères et facteurs clés dans le tableau suivant et nous leur ajoutons d'autres facteurs pertinents recensés dans d'autres études:

Tableau 6 : facteurs et critères de succès des projets d'AD

FACTEURS DE SUCCES des projets de développement	CRITERES DE SUCCES des projets de développement
<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat et participation • Bien-fondé, qualité et justesse de la conception • Bonne et adéquate utilisation des ressources • Pilotage avec des actions rapides éclairées et rapides • Soutien du comité directeur du projet • Tâches techniques • Communication • Personnel • Environnement et les enjeux politiques (facteur incontrôlable) • Compétences du gestionnaire de projet (facteur incontrôlable) 	<ul style="list-style-type: none"> • La pertinence • L'efficacité • L'efficience • L'impact • La durabilité (soutenabilité, pérennité ou viabilité)

CHAPITRE III

MISE EN CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

3.1 CONSEQUENCES SOCIOECONOMIQUE ET POLITIQUE DU SEISME

Après la révolution haïtienne de 1804, l'occupation américaine de 1915, la dynastie duvaliériste (1957-1987), Haïti est revenu sur le devant de la scène médiatique internationale en endurant le plus dramatique moment de son histoire. Cette fois-ci, l'ancienne Perle des Antilles a été terriblement ravagée par un puissant séisme de magnitude 7,3 sur l'échelle de Richter qui l'a rendue tristement célèbre. Ce désastre a accentué la fragilité des conditions socioéconomiques du pays, déjà précaire avant l'événement. Même avant cette catastrophe, Haïti était caractérisée par un manque d'infrastructures et une pauvreté omniprésente (Pierre et *al.*, 2010). Tous les secteurs de l'économie ont été relativement touchés par cette catastrophe.

En effet, les chiffres des populations touchées par ce cataclysme sont parlants et le bilan restera indéterminable pour certains. D'après la Direction Nationale de la Protection Civile haïtienne (DNPC), il y a eu plus de 217 000 morts, plus de 300 000 blessés et avec un nombre important de cas graves à très graves, 1 230 million de personnes sans abri à Port-au-Prince, et plus de 500 000 déplacés qui ont fui la capitale. De plus, le palais national, la cathédrale, les universités, les hôpitaux et d'autres bâtiments administratifs se sont effondrés. L'effondrement de milliers d'immeubles résidentiels a laissé de nombreuses personnes soudainement sans abri. L'absence quasi totale de moyens de communication sur place et l'interprétation d'évènements anodins faite par certains médias internationaux ont également contribué à compliquer cette situation (Jean-philippe, 2012). Toutefois, il faut

reconnaître que ces chiffres, plutôt approximatifs, sont à utiliser avec précaution, vu la difficulté avec laquelle les autorités locales et internationales arrivent, le lendemain de la catastrophe, à dénombrer les victimes (Evens, 2012).

Aux conséquences physiques s'ajoutent les effets psychologiques vécus par la population lors de cet évènement. Ce séisme a provoqué un traumatisme d'une grande ampleur sur toute la population haïtienne, notamment les enfants; l'effondrement des maisons, la perte des personnes chères, les traumatismes physiques créent des séquelles dévastatrices et l'effort pour lutter et survivre est vraiment remarquable (Mitsopoulou & Derivois, 2014). Certains organismes concentraient leur apport sur l'aide psychologique aux victimes du séisme. Bien que le bien-fondé des interventions psychologiques dans un pays dévasté par une catastrophe naturelle, dont la population a prioritairement besoin d'être nourrie, de trouver un toit et de retrouver un emploi ait fait l'objet de débat (De Premorel, 2010). Certaines études ont révélé que l'aide psychologique a eu un effet positif sur les rescapés du séisme; elle a permis aux victimes de comprendre les circonstances de l'évènement et les précautions à prendre (De Premorel, 2010; Evens, 2012; Mitsopoulou & Derivois, 2014; Pierre et *al.*, 2010). À tout cela s'additionnent les effets meurtriers d'une épidémie quelques mois après le séisme. Haïti connaît, en effet, la plus forte épidémie de choléra jamais rencontrée depuis un siècle dans le pays; fin novembre, 1 648 décès et plus de plus de 30 000 hospitalisations étaient dénombrés (Berthélémy, 2010).

Devant cette situation, des besoins criants se sont fait ressentir et il a fallu agir promptement afin d'éviter un second désastre. Dès le lendemain du séisme, certains ont vu une occasion qui s'offre au pays de lui permettra de reprendre la voie du développement dont il est en quête depuis son accession à l'indépendance il y a plus de deux cents ans. Comme le stipule, le document de la république « Grands chantiers pour l'avenir », il faut « refonder la nation haïtienne en transformant la catastrophe du 12 janvier 2010 en une opportunité pour qu'Haïti devienne un pays émergent d'ici 2030 » (DPNA, 2010). Malheureusement, cette lueur d'espoir n'a créé qu'un optimisme illusoire et le credo veut que la communauté internationale soit le bienfaiteur.

Sur le plan économique, avant le séisme, comme tous les pays développés, Haïti subissait la domination économique étrangère; son économie est commandée par celle des grands pays capitalistes en raison d'une détérioration des termes de l'échange, nous raconte Étienne (1997). De plus, la production agricole et l'agriculture sont les pivots de l'économie du pays. Par ailleurs, Evens (2012) a analysé les effets post-séisme de la catastrophe du 12 janvier 2010 sur la population locale à travers des témoignages de première main et un état des lieux. Selon cette étude, le secteur commerce, le lendemain de la catastrophe, plongeait dans des déboires et des difficultés sans précédent. Ce secteur important de l'économie a dû répondre à une demande excessive qu'il n'arrivait pas à satisfaire. Les rares marchés subsistants ou en activité étaient mal approvisionnés (Evens, 2012). Cette situation a donc créé une flambée des prix des produits alimentaires. Dans un pays où la conduite de la politique monétaire n'est pas une priorité, l'inflation marche de pair avec l'économie. Le lendemain du séisme, c'était le début d'une période inflationniste hors du commun. Mise à part du commerce, de l'emploi, du secteur culturel, la production locale a été grandement menacée. La survie de la population était assurée à l'aide de la communauté internationale. Les produits distribués par les ONG sur le territoire national semblaient entrer en concurrence directe avec la production locale (Evens, 2012). Cette situation a suscité de nouvelles réflexions sur les rôles et les conséquences de l'assistanat en Haïti. Par ailleurs, il faut aussi rappeler qu'une bonne partie de l'économie haïtienne est « traditionnelle » et « informelle ». L'expression « économie informelle » désigne des réalités très diverses (commerce de rue, emploi non déclaré dans de grandes firmes et emploi des domestiques, etc.); la population a tendance à faire de l'économie informelle la solution à tous les problèmes sociaux (Lautier, 2004). Les effets du séisme ont accentué cette tendance et conséquemment, ils ont alourdi le fardeau de l'État. Bref, la dynamique économique du pays a été l'une des plus sombres de son histoire. Les causes peuvent, entre autres, s'expliquer par les mesures politiques palliatives qu'ont adoptées les dirigeants depuis l'accession à l'indépendance en 1804.

Sur le plan politique, l'État haïtien était aussi spectateur de la situation que le peuple lui-même. En dehors de quelques déclarations dans les médias et lors de certaines

conférences, l'État haïtien est quasiment absent sur le terrain. Les populations sinistrées, elles, se retrouvent dans un état d'abandon quasi total de la part de leur gouvernement qui, en guise de faire de sa priorité le relogement des sans-abri, préfère s'intéresser à des questions beaucoup moins urgentes telles l'organisation des prochaines élections ou encore la reconstruction des bâtiments publics, explique Evens (2012). Ce terrible bilan n'est pas uniquement le résultat de la catastrophe naturelle (Merckaert, 2014). Ces propos montrent les qualificatifs qu'on pourrait attribuer au gouvernement haïtien au lendemain de la catastrophe; il s'agissait d'un État défaillant, désorganisé. Quelques années plus tard, on aurait cru que des mesures draconiennes seraient adoptées pour éviter les constructions anarchiques, négligentes, dans le cas où un autre évènement se produirait. Il semble que rien n'a changé par rapport à la vision politique des dirigeants. Pas de prévention des risques ni de constructions antisismiques, pas de ministère du Logement (il n'y en a toujours pas aujourd'hui), pas de cadastre, pas de sécurité physique ni institutionnelle, assez peu d'organisation de la cohésion sociale, guère de gouvernance centrale, ni locale (Merckaert, 2014).

3.2 PROBLEMATIQUE GENERALE

Devant la faiblesse de l'État haïtien et la rareté des ressources, l'aide humanitaire en réponse au séisme paraissait la solution la plus appropriée pour sortir le peuple de son paupérisme au lendemain de l'évènement. L'état d'affaiblissement dans lequel l'administration haïtienne s'est trouvée a réduit sa capacité de réactivité et a limité la capacité de prise en charge de la direction des opérations (Grünewald, 2010). Les bâtiments officiels, commerciaux et les infrastructures de base ont été lourdement endommagés. Les autorités du pays se sont retrouvées en plein désarroi, largement impuissantes et, de plus, frappées physiquement, humainement et institutionnellement (Manigat, 2013). Depuis, les organisations bilatérales, multilatérales et les organisations non gouvernementales (ONG) n'ont jamais été aussi présentes dans le pays. Les ressources financières et matérielles

obtenues ont été sans précédent; l'aide internationale était massive. Cette situation a donc favorisé l'afflux massif des projets d'aide au développement dans le pays.

En effet, la présence de ces organismes en Haïti n'est pas due au hasard et elle ne date pas d'hier non plus; elle s'est simplement amplifiée proportionnellement au tremblement de terre de 2010 et à l'épidémie de choléra. Les raisons de cette prolifération des ONG en Haïti sont diverses. Les ONG dévoilent les points faibles et les contradictions étatiques (Varella, 2005). Daniel Holly note que le point d'origine des ONG est la relation à la misère et les premiers responsables de cette situation sont les dirigeants des États; les causes de la fragilité de l'État d'Haïti, c'est l'inexistence de structures nationales propices, autonomes, capables de responsabilité (Mouton, 2010). Pour citer Daniel Supplice, ce sont les faiblesses de l'État qui expliquent la présence des ONG en Haïti, il faut poser les bases d'un renouveau (Mouton, 2010).

Le travail de Pierre Sauveur Étienne (1997) avait permis de retracer une typologie des ONG qui évoluaient en Haïti avant le séisme. Alors qu'aujourd'hui, les projets d'aide humanitaires se sont multipliés et que leur efficacité est une préoccupation constante pour le pays. Pour certains, les projets n'affichent pas des résultats concluants et la situation semble se détériorer. Les critiques formulées à l'endroit de la mise en œuvre de ces projets mettent en cause sur leur utilité, leur manque de structure, leur inefficacité (la concrétisation des projets auprès des bénéficiaires) et leur piètre contribution au redressement de la situation économique du pays. Or, malgré la persistance des projets d'aide réalisés, à notre connaissance, aucune réflexion cherchant à expliquer les facteurs caractérisant les résultats de ces projets ne fait encore l'objet d'une attention particulière dans le pays. À cet égard, nous nous intéressons aux projets de développement réalisés à la suite du séisme dont l'objectif est de mettre en évidence leurs facteurs critiques : des conditions, des faits ou des circonstances qui permettent d'expliquer et déterminent leurs résultats (Ika, 2012b). Autrement dit, la problématique générale de ce travail découle de l'incohérence entre la persistance des projets d'aide au développement réalisés en Haïti

après le séisme, la précarité de la situation socio-économique et l'impact des résultats de ces projets sur les bénéficiaires.

Afin de mieux comprendre l'impact des projets d'aide au développement, Niels Hermes et Robert Lensink (2001) proposent de réaliser une étude sous deux angles : un angle macroéconomique et un autre, microéconomique. Dans une perspective macroéconomique, il faut observer dans quelle mesure l'aide a affecté le développement des pays récipiendaires, en l'occurrence ses effets sur la croissance et sur la réduction de la pauvreté (Lancaster, 2009). Dans la perspective microéconomique, il faudrait étudier dans quelle mesure les programmes et projets d'aide ont atteint leurs objectifs spécifiques. En s'inspirant des travaux de Lancaster, auxquels nous ajoutons des dimensions spécifiques, notre travail tente ainsi de répondre à cette problématique en analysant ces trois aspects : (1) le contexte managérial de réalisation des projets de développement en Haïti (niveau microéconomique), (2) la perception des bénéficiaires par rapport aux résultats de ces projets et leur niveau de satisfaction (niveau intermédiaire) et (3) l'appréciation globale de ces projets, en analysant quelques variables exogènes qui pourraient affecter leurs résultats (niveau macroéconomique). Pour y arriver, une approche basée sur les perceptions des gestionnaires et des bénéficiaires a été envisagée. D'une manière plus précise, l'étude tente de répondre aux questions suivantes :

Premièrement, on admet que les projets classiques diffèrent largement des projets internationaux, mais qu'ils comportent tout de même des similitudes sur le plan managérial. Dans la gestion des projets internationaux, les gestionnaires de projets doivent notamment adapter leurs connaissances au contexte local et doivent être en mesure d'identifier les différentes sources de risques auxquels leurs projets sont assujettis: Dans le cas des projets réalisés en Haïti après le séisme et d'une manière spécifique aux gestionnaires de projets;

1. Quel est leur niveau de maîtrise de la gestion de projet?
2. Quels sont les déterminants de succès de ces projets, du point de vue des gestionnaires?

Hypothèse 1 : *Du point de vue des gestionnaires, les résultats des projets d'aide au développement en Haïti peuvent être expliqués, particulièrement, par les dimensions classiques de la gestion de projet auxquelles se greffe une approche participative.*

Hypothèse 2 : *En dépit du succès du processus de la gestion de projet, le succès de l'impact sur la population et sur l'environnement n'est pas nécessairement garanti.*

Deuxièmement, la réussite d'un projet peut être perçue différemment selon le groupe qui l'évalue. Théoriquement, un projet peut être un succès pour les gestionnaires, sans l'être pour les bénéficiaires. De manière spécifique aux bénéficiaires de projets d'aide en Haïti;

1. Quel est leur degré de satisfaction ?
2. Quels sont les éléments les plus déterminants du succès des projets d'aide en Haïti ?

Hypothèse 3 : *Du point de vue des bénéficiaires, la satisfaction est l'élément le plus significatif permettant d'expliquer le succès des projets.*

Hypothèse 4 : *L'insatisfaction des bénéficiaires est l'une des causes principales de l'échec des projets d'aide au développement en Haïti.*

Troisièmement, outre les facteurs de gestion interne, l'impact des projets de développement international est un déterminant significatif pour le succès des projets. D'une manière générale :

1. Quel est le niveau d'impact socioéconomique et institutionnel de ces projets?
2. Quels sont, globalement, les déterminants du succès de ces projets?

Hypothèse 5 : *Globalement et concrètement, l'impact des projets d'aide au développement sur la situation socioéconomique des pays récipiendaires est la dimension la plus importante pouvant expliquer leurs résultats.*

En dernier lieu, des études concluent que l'inefficacité des résultats des projets peut être expliquée par une approche trop descendante caractérisée par un manque d'attention accordée aux connaissances et aux compétences locales. L'approche participative est, dans ces conditions, considérée comme un élément de succès des projets d'aide. Dans cet ordre d'idées :

1. À quel degré l'approche participative a-t-elle été intégrée dans ces projets?
2. Existe-il un lien entre les résultats de ces projets et l'approche participative?

Hypothèse 6 : *En supposant qu'il existe un rapport entre l'approche participative et le résultat des projets, nous présumons que celle-ci est faiblement intégrée dans la mise en œuvre des projets d'aide au développement en Haïti.*

En résumé, les conjectures élaborées dans les sections précédentes nous permettront d'apprécier globalement les projets d'aide en Haïti en déterminant les facteurs les plus significatifs, du point de vue des gestionnaires et des bénéficiaires et d'évaluer leur impact sur le développement du pays. De surcroît, nous essayerons de déterminer à quel stade l'approche participative est intégrée dans ces projets. Pour illustrer cette démarche à l'aide des hypothèses, voici un cadre de référence permettant d'observer le cheminement.

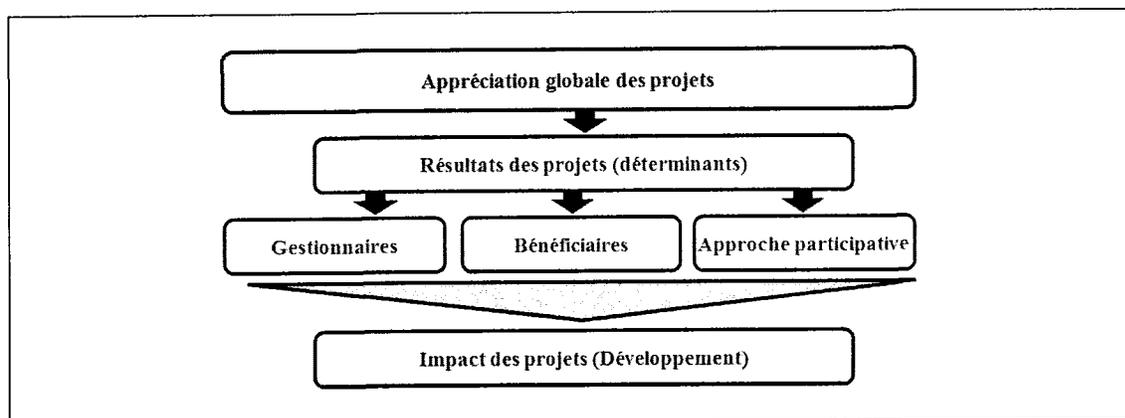


Figure 4 : Cadre de référence

3.3 PERTINENCE DE L'ETUDE

Haïti, comme tous les pays sous-développés, se caractérise pour une large part de la population par des conditions de vie précaires, et même infra-humaines pour certains. L'un des objectifs des projets de développement est d'améliorer la situation économique du pays récipiendaire et par la même occasion le niveau de vie de la population locale. Lorsque les projets tiennent compte des besoins urgents de la population, cela aide à débloquer certains problèmes socioéconomiques dont les solutions sont souvent au-dessus des moyens de la population des pays en voie de développement visés (Nolex, 2009). À cet effet, l'identification des facteurs critiques de ces projets sera une première étape vers l'optimisation de leur résultat. À court terme, ce travail permettra aux gestionnaires de mieux comprendre et d'identifier les besoins fondamentaux du peuple et de maximiser l'efficacité des projets de développement afin d'apporter des réponses appropriées.

De plus, la vision socioéconomique à long terme du développement d'Haïti consiste à mettre en place une « société dotée d'une économie moderne, diversifiée, forte, dynamique, compétitive, ouverte, inclusive et d'établir une société où l'ensemble des besoins de base de la population sont satisfaits en termes quantitatifs et qualitatifs¹⁴. Parmi les différentes stratégies envisagées afin d'atteindre ces objectifs, le pays vise à appuyer et à promouvoir l'émergence de nombreux projets de développement qui permettront un redéploiement des opportunités économiques sur le territoire. En effet, le pays compte beaucoup sur la communauté internationale pour créer une solide classe moyenne en Haïti et mettre en place des conditions de base au redressement économique du pays grâce aux projets de développement. Dans le budget national du pays, une part importante a été octroyée par la communauté internationale à travers des accords de prêt et/ou de subvention. Il est du ressort du pouvoir central de définir des objectifs clairs, d'orienter et d'harmoniser les actions des opérateurs. De ce fait, la présente étude est d'une importance capitale pour le

¹⁴ Gouvernement de la république d'Haïti. « Les grands chantiers pour le relèvement et le développement d'Haïti » Ministère de la Planification et de la Coopération externe, Tome I, Mai 2012.

pays, car elle s'inscrit dans ses objectifs stratégiques à long terme qui sont de redynamiser la vie économique par l'émergence des nouveaux projets de développement. Elle permettra de prédire la durabilité de ces projets et leur contribution au redressement de la situation socioéconomique du pays.

CHAPITRE IV

CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Les concepts relatifs à l'étude des projets d'aide au développement international sont nombreux, parfois ambigus et même insaisissables. Bien que abondantes, les recherches ne permettent pas toujours d'appréhender certaines de ces notions. Afin de permettre aux lecteurs et aux néophytes du domaine de mieux cerner le contexte dans lequel s'inscrit cette étude, il nous semble opportun et judicieux de définir quelques concepts pertinents. Les concepts abordés sont décrits de façon succincte, et nous mettons l'emphase sur ceux qui nous semblent plus appropriés dans le cadre de notre travail.

4.1 SOUS-DEVELOPPEMENT ET NOTION DE PAYS « SOUS-DEVELOPPES »

L'illettrisme, la malnutrition, le taux de chômage élevé, les problèmes sanitaires sont parmi les fléaux les plus féroces qui ravagent certains pays depuis plus d'un demi-siècle. Mis à part de ces épreuves, ces pays sont assistés financièrement par les pays dits industrialisés et sont parfois assujettis à des conditions et normes rigoureuses dans l'application de leurs politiques. Les économistes, les géographes, les sociologues décrivent ces phénomènes à l'aide du concept de « sous-développement ». En effet, ce concept occupe une place de choix dans les relations internationales et dans les sciences sociales et il désigne l'une des plus grandes préoccupations de l'époque moderne. Le problème essentiel de notre époque, le plus dramatique, est celui du sous-développement (Freyssinet, 1977).

En dépit de toutes les ambiguïtés qui entourent ce terme, les économistes sont presque tous d'accord sur ses principales caractéristiques et les enjeux qu'il présente. Ces ambiguïtés sont probablement l'une des raisons qui explique le succès que l'on sait (Lacoste, 1985). À cet effet, plusieurs autres qualificatifs ou pseudo-synonymes sont utilisés pour se référer au terme sous-développement ou aux pays qui se caractérisent par un faible revenu et une déficience technique : pays pauvres, pays arriérés, nations prolétaires, pays attardés, etc. Chacun de ces concepts fait l'objet de discussion et anime le débat parmi les économistes. À ce sujet, Fressinet avance qu'un peuple arriéré est celui dont les membres sont d'une qualité médiocre en tant qu'agents de production. Francisco Vito ajoute qu'une économie est arriérée lorsqu'elle est maintenue au bas de l'échelle des niveaux de vie par le cercle vicieux de la misère; elle est incapable de promouvoir un processus de développement autonome. Notre réflexion ici ne tente pas de traiter l'économie de développement dans sa globalité, mais d'éclairer les lecteurs par rapport aux différentes acceptions du terme sous-développement et celle retenue dans le cadre de notre travail.

Par ailleurs, le sous-développement a connu un essor considérable notamment dans les sciences sociales, considérant les problèmes incessants auxquels les « pays sous-développés » font face et les défis que présente le développement international. De nombreuses études sont consacrées à ces pays qui se trouvent figés dans un état socioéconomique déplorable afin de décrire leurs caractéristiques et les causes de leurs maux. L'abondance de nombreuses théories sur le phénomène du sous-développement ne permet pas toutefois de bien saisir le concept.

Le terme « sous-développement » est apparu il y a une vingtaine d'années environ sous la plume d'économistes et il continue à faire l'objet d'innombrables débats. L'histoire retrace l'origine du sous-développement au lendemain de la Seconde guerre mondiale à l'issue de la colonisation exercée par certaines puissances de l'Europe auxquelles s'ajoutent les États-Unis. À la fin de la colonisation des petites nations, les dominateurs ou métropoles ont été les gagnants des principales richesses que détenaient les colonies. Grâce à ces

atouts, ces pays se sont développés au cours de la révolution industrielle et ils ont créé une économie dite articulée ou mécanisée. À partir de la révolution industrielle, un petit groupe de pays parvient à maintenir pendant une longue période des taux de croissance très supérieurs à ceux antérieurement atteints; le reste du monde présente donc des situations de croissance très lente, de stagnation et même de régression, et les écarts se sont amplifiés (Freyssinet, 1977). La théorie de « l'économie périphérique » de Raul Presbisch expliquant la genèse, la structure et les mécanismes du sous-développement confirme ces faits. Selon cette théorie, la cause de la segmentation en pays développés et pays sous-développés est due aux révolutions industrielles qui se sont produites premièrement dans les pays du Nord-Ouest de l'Europe (cité dans Richiter, 2009).

C'est dans ce contexte que certains auteurs comme Nahavandi avancent que le développement serait même le produit du sous-développement. En effet, il existe une interaction entre le développement et le sous-développement qui prendrait ses racines dans l'histoire coloniale. Les habitants des pays colonisés ont été placés par les pays colonisateurs sous une triple domination : juridique (ne jouissant pas des mêmes droits), culturelle (en imposant leur langue), économique (l'exploitation des colonies dans l'intérêt de la métropole selon le principe du pacte colonial) (Nahavandi, 2003). Les faits historiques nous fournissent de nombreux indices permettant d'expliquer certains problèmes. De toute façon, nul ne doute que ces deux phénomènes sont simultanés et indissociables.

Par ailleurs, l'accession de nombreuses colonies à l'indépendance n'a pas pour autant réduit les maux qu'elles ont subis durant les périodes esclavagistes. Au contraire, cette transition, cette décolonisation a débouché sous une autre forme de dépendance qualifiée par les économistes du « néo-colonialisme ». Aujourd'hui, beaucoup de régions se trouvent dans des situations plus dramatiques qu'à la sortie des décolonisations et le nombre de pays considérés comme moins avancés (PMA) ne cesse d'augmenter (Nahavandi, 2003).

Les tentatives de définition de ce concept sont multiples. Selon Perroux (1964), ce sont des pays qui n'ont pas atteint une production suffisante et un taux de consommation suffisant, et dont la croissance cumulative est empêchée par de nombreux caractères

mentaux et sociaux des populations. L'auteur ajoute qu'un pays est sous-développé lorsqu'il ne parvient pas à couvrir pour la majorité de sa population les frais fondamentaux du statut humain de la vie. Perroux précise que les pays sous-développés sont des économies désarticulées, dominées et qui ne couvrent pas les coûts de l'homme. Pour Lavoie (1986), le sous-développement se révèle dès la division entre les besoins exprimés et l'incapacité de les satisfaire; c'est un pays qui ne peut pas donner à sa population la faculté de combler ses besoins fondamentaux selon les critères établis par les organisations internationales en matière d'alimentation, de santé physique et d'éducation (Lavoie, 1986). L'auteur poursuit en précisant que le sous-développement se ramène à une situation caractérisée par une distorsion durable entre la capacité des moyens de production et la satisfaction des besoins de la population. Il ne s'agit pas d'une sous-évolution ou d'un retard dans le temps, car les pays pauvres présentent une richesse culturelle et une évolution historique comparables à celles des pays développés. Raul Prebisch définit le sous-développement comme « une économie périphérique », orientée unilatéralement, conformément aux intérêts « au centre économique mondial », respectivement le besoin de matières premières pour les pays développés et industrialisés.

Le caractère évolutif du sous-développement est l'un des aspects qui divise les économistes. Comparativement à Lavoie, pour Lacoste, le sous-développement est un processus évolutif, caractérisé essentiellement par un désajustement fondamental et totalement nouveau entre la croissance démographique et la stagnation relative des ressources, et caractérisé par des épiphénomènes permanents (Lacoste, 1985). Selon Freyssinet, le sous-développement est la résultante d'une explosion démographique dans les pays sous-développés qui par la suite a accentué l'écart entre les pays industrialisés et les pays pauvres en raison de l'essor économique de la révolution industrielle.

Par ailleurs, J M Albertini poursuit que les pays sous-développés représentent un ensemble de pays aux performances économiques différentes de celles des pays développés (Albertini, 1977). L'auteur s'est appuyé sur deux approches pour élucider ses propos; une approche statistique et une approche structurale. Une croissance démographique explosive,

un taux de chômage grandissant, un faible degré d'instruction, une hygiène rudimentaire et un mauvais état sanitaire sont des faits statistiques qui caractérisent le phénomène du sous-développement dans ces pays. C'est de là une approche statistique. Cette approche permet de cerner plus concrètement la réalité qui sévit dans ces pays. Toutefois, elle ne permet pas de saisir les causes profondes du sous-développement; elle sert juste à poser les problèmes, pas à les résoudre (Albertini, 1977). Pour pallier les failles de cette approche, l'auteur a superposé une autre approche dite « structurale » consistant à prendre en compte les différences de nature entre les pays développés et les pays sous-développés. Selon cette approche, l'économie des pays sous-développés est désarticulée en plusieurs secteurs indépendants : une économie traditionnelle qui est repliée sur elle-même et une économie urbaine et moderne déconnectée du reste du pays. Brasseul (2008) aborde ce problème en utilisant les concepts de « dualisme social, inarticulation, distorsions ». Il s'agit de la coexistence d'une société traditionnelle, surtout urbaine, et d'une société moderne qui peut se résumer à une enclave contrôlée par l'étranger; ces deux secteurs entretiennent peu de liens entre eux et on peut parler d'« inarticulation » de la société (Brasseul, 2008). Ce sont les conséquences de ces relations inégales sur un certain type d'économie et de société qui ont provoqué l'apparition du sous-développement actuel (Albertini, 1977).

En effet, malgré l'émergence de la mondialisation et les accords de libre-échanges, les inégalités entre les pays industrialisés et les pays sous-développés sont considérables; et l'importance de l'inégalité de la répartition des richesses s'est de plus en plus aggravée ces dernières années. En dépit des promesses faites par les pays développés après la Seconde guerre mondiale d'aider les pays pauvres grâce à l'aide publique, l'écart de revenu reste toujours profond. Aucune des politiques publiques d'aide au développement inventées n'a tenu ses promesses; l'écart entre les pays riches et les pays pauvres n'a cessé de creuser (Easterly, 2006). Les problèmes essentiels définis par les différents protagonistes n'ont pas été résolus (Nahavandi, 2003). Entre autres, la lutte contre la pauvreté est le principal défi que les pays en voie de développement doivent relever. Comparativement aux pays industrialisés, ces pays sont privés de capital humain et d'une main-d'œuvre qualifiée permettant de relancer leur économie. La rareté des facteurs de production, du capital

humain et d'autres ressources représente une entrave l'accès à la croissance. De plus, l'instabilité politique, l'insécurité, la corruption, les politiques économiques sont autant d'obstacles auxquels les pays pauvres doivent faire face. Les pays sous-développés sont également handicapés par un niveau de vie faible, un faible taux de scolarisation et d'alphabétisation. L'économie de ces pays est victime de dominations qui gênent le progrès, qui empêchent le fonctionnement des engrenages (Albertini, 1977). Selon Paul Krugman, il est difficile d'identifier des caractéristiques communes à ces pays, tant leurs économies diffèrent. Toutefois, leurs politiques commerciales et macroéconomiques sont relativement proches les unes des autres. Malgré les efforts consentis par les PED pour réorganiser leurs économies, les caractéristiques suivantes persistent (Krugman, 2012) :

- La plupart de ces pays ont connu des périodes de forte inflation. Dans de nombreuses économies en développement, les impôts ne permettent de couvrir ni les dépenses publiques importantes, ni les pertes des entreprises publiques;
- Le respect des droits de propriété y est moins bien assuré que dans les pays émergents;
- Le cadre juridique est globalement déficient et le problème de règlement des créances est difficile en cas de faillite;
- Les marchés et les systèmes financiers sont moins efficaces;
- Le développement des activités économiques informelles est fréquent;
- Les tentatives pour contourner les règles et les taxes mises en place par les autorités ont favorisé le développement de la corruption dans la plupart de ces pays;
- L'utilisation massive de capitaux étrangers pour le financement des investissements.

À ce sujet, les propos de Lavoie sont révélateurs; certains aspects humains comme la malnutrition, des mouvements de réfugiés, l'analphabétisme, la tradition, le tribalisme, la culture, une mentalité pré-technique entravent l'innovation, qui représente l'un des principaux moteurs de développement (Lavoie, 1986). Par ailleurs, le géographe Yves

Lacoste décrit un ensemble de caractères fondamentaux du sous-développement : violentes inégalités sociales, faiblesse du produit national par habitant, insuffisances alimentaires, situation de subordination économique, faible proportion des citadins et faiblesse des classes moyennes. De plus, le secteur informel joue un rôle positif dans la mesure où il constitue une transition vers les activités modernes dans les pays pauvres (Brasseul, 2008). Les obstacles bureaucratiques et la corruption sont des éléments qui enravent leur économie, estime Brasseul. Bref, les raisons qui expliquent le sous-développement ne manquent pas; on peut trouver un cadre explicatif dans l'insuffisance quantitative ou qualitative des facteurs de développement (Abdelmalki & Mundler, 1995).

En guise de conclusion, les pays sous-développés sont particulièrement ceux qui attirent évidemment les projets de développement, car les occasions d'investissement sont nombreuses. Les projets de développement sont devenus une industrie économique importante pour ces pays. Ainsi, il paraît tout à fait pertinent d'aborder cette notion, car certaines études laisseraient même croire que l'échec des projets de développement découlerait des politiques endogènes adoptées par ces pays (Keza, 2005). En outre, le sous-développement n'est pas un concept aussi vieux que les sociétés humaines. Il est né de la domination des nations européennes à l'époque du colonialisme. Autrement dit, il serait illusoire de croire que le sous-développement a toujours existé, car le développement étant lui-même un phénomène historique daté, la référence au sous-développement ne peut-être située que par rapport aux mêmes périodes (Abdelmalki & Mundler, 1995). Grâce à cette triple domination, les gains retirés de cette colonisation ont permis à ces nations de s'industrialiser suite à la révolution industrielle et leur permettent aujourd'hui de porter main-forte aux pays sous-développés afin de les sortir de leur labyrinthe à l'aide d'un processus de développement assisté.

Toutefois, le problème du sous-développement doit être analysé avec précaution. Il serait arbitraire d'attribuer le mal des pays sous-développés uniquement au colonialisme; il s'agit également d'une affaire interne attribuable aux comportements, aux attitudes, à la façon de faire, de vivre, de réfléchir des gens. La définition même du sous-développement

la caractérise comme « le retard mental et comportemental d'une nation ». Les caractéristiques de ces pays ainsi que leurs politiques défailantes constituent un obstacle fatal à la voie du développement et figent la misère de leur peuple. C'est dans cette optique que Klanfer soutient que « mis à part leur situation économique, leur vision du temps, de l'espace, leur conception du travail, de la création, des valeurs spirituelles s'avèrent incompatibles avec les tendances adoptées dans le monde industrialisé » (Klanfer, 1967). Le sous-développement semble un problème à long terme aussi longtemps que la richesse du monde se concentre entre les mains des pays riches et que les disparités culturelles et les variables socioéconomiques sont négligées dans les politiques d'aide au développement.

4.2 AIDE INTERNATIONALE

L'aide internationale est un terme qui devrait être manié avec prudence. Beaucoup de termes sont utilisés pour y référer. Les débats récurrents sur le bien-fondé de l'aide internationale font de ce terme un des concepts les plus abordés en développement international et dans les sciences sociales. La terminologie est vaste et pourrait faire l'objet de confusion. La coopération internationale, la coopération au développement, la coopération internationale de développement, l'aide humanitaire, l'aide bilatérale, l'aide multilatérale, l'assistance humanitaire, l'aide extérieure, l'aide aux pays du Sud, l'aide au développement, ou encore l'aide publique au développement sont parmi les termes utilisés pour parler de l'aide internationale (Bouchard, 2008). En effet, chacun des concepts cités précédemment présente sa spécificité et ne constitue qu'une infime partie de l'aide internationale. Dans le cadre de cette étude, nous utilisons le concept de l'aide publique au développement (APD).

En effet, des flux financiers internationaux existent depuis des années (Charnoz & Severino, 2010). Mais l'aide publique au développement international moderne tire son origine de la fin de la Première guerre mondiale qui consacre l'émergence des États-Unis comme la première puissance économique mondiale. À la fin de cette guerre, certains

accords ont été signés qui ont conféré aux grandes nations la mission d'apporter leur soutien aux pays en voie de développement. L'un des accords signé parmi les plus connus est celui du pacte de la Société des nations (SDN) adopté en 1919. L'article 22 du pacte définit les pays en voie de développement comme « des pays incapables de se diriger eux-mêmes dans les conditions particulièrement difficiles du monde moderne (Noël, 1996). De ce fait, pour permettre à ces pays de parvenir au bien-être et au développement, la meilleure méthode est de les placer sous la tutelle des pays développés en les aidant financièrement.

Par ailleurs, ce n'est qu'en 1947, avec le plan Marshall que l'aide publique au développement a été opérationnelle. Après la Deuxième guerre mondiale, d'autres accords ont été également mis sur pied afin d'aider les pays dévastés par la guerre. Les accords de Bretton Woods ont marqué la fondation de deux organismes importants dans le développement international que sont le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque internationale pour la reconstruction (BIRD), aujourd'hui connue sous l'appellation de la Banque Mondiale (BM). Le premier a pour mission de promouvoir la coopération monétaire internationale et de garantir la stabilité financière, de simplifier les différents échanges commerciaux entre les pays. Au départ, le FMI n'était pas une institution d'aide au développement, mais un organisme destiné à offrir ses services à tout État membre qui en faisait la demande; aujourd'hui, c'est devenu une institution dont le travail principal est l'élaboration de stratégies destinées à permettre aux pays sous-développés de faire face à leur problème de déséquilibres structurels au niveau de leur balance des paiements (Etienne, 1997). Il contribue également à réduire la pauvreté dans le monde grâce aux mesures économiques adoptées. Quant à la Banque mondiale, son rôle est d'encourager la croissance économique des pays en voie de développement et de réduire la pauvreté dans le monde. C'est aussi l'un des plus importants acteurs de financement des projets de développement. Beaucoup d'autres organismes ont été créés afin d'améliorer la situation socioéconomique dans les pays sous-développés, ce qui a permis la montée en puissance de certaines aides bilatérales.

Plus d'un demi-siècle après, malgré la mise en place de ces politiques et la présence de ces grands organismes, les résultats en matière de développement sont particulièrement décevants par rapport aux objectifs fixés au départ (Madaule, 2005). Keza (2005) a ajouté que l'écart entre les pays les plus riches et les pays les plus pauvres n'a pas été réduit. À ce sujet, Ika (2005) souligne que la relation entre la croissance et l'aide au développement est loin d'être systématique. De ce qui précède, les nombreuses études qui ont été consacrées à ce concept le présentent comme une forme de solidarité entre pays du Sud et de pays du Nord, soit pour dénoncer son caractère dérisoire ou faire ressortir qu'il s'agit d'un instrument de recolonisation permettant aux pays riches de maintenir, voire de renforcer des rapports de domination et d'exploitation avec leurs anciennes colonies (Etienne, 1997). Certains auteurs comme Ray et Olivier (2003) soulignent que l'aide serait même en voie de disparition ou qu'elle n'avait jamais existé à cause de sa constante inefficacité. L'Aide Publique au Développement (APD) est en voie de disparition; peut-être d'ailleurs n'a-t-elle jamais réellement existé, tout du moins sous la forme clairement définie d'une lutte mondiale contre la pauvreté, dotée d'objectifs et de moyens consensuels (Le Ray, 2011). Par ailleurs, notre réflexion ici ne consiste pas à provoquer un débat sur l'efficacité de l'aide publique au développement, mais de fournir une description succincte de ce concept, de clarifier son sens et de situer le contexte dans lequel il est appliqué dans notre étude.

En effet, les définitions de l'aide publique au développement restent toujours ambiguës malgré l'abondance de la littérature existant sur le sujet. Certains auteurs l'attribuent à un « don » (n'entraînant pas une obligation juridique de remboursement pour le bénéficiaire), et d'autres l'attribuent à des « prêts » (entraînant le remboursement de la somme transférée) préférentiels prévus au budget et transférés des pays riches vers les pays en voie de développement ». L'aide au développement est un apport de ressources supplémentaires qui permet d'assumer les besoins d'investissement nécessaires, pour permettre aux pays pauvres de combler leur retard technique et de suppléer à l'épargne nationale insuffisante des pays pauvres, nous dit Ika (2005). Keza poursuit que l'aide au développement est considérée comme une source de croissance et, plus largement, de développement. Quant à l'AFD, c'est un outil public dont l'objectif absolu est de favoriser

le développement économique essentiellement celui des pays les moins avancés (PMA), à travers un accroissement des financements de certains secteurs considérés comme d'intérêt général (Myriam, 2011). L'idée centrale de ces définitions montre que l'aide au développement est généralement destinée aux pays pauvres et qu'elle vise à permettre à ces pays récipiendaires d'améliorer leur situation socioéconomique et de combler leur retard technique. Bref, c'est un instrument de développement socioéconomique et politique.

Les objectifs de l'aide publique au développement sont parfois rhétoriques et évasifs. Pour Étienne (1997), elle consiste à aider les peuples du Tiers-monde à améliorer leurs conditions matérielles d'existence et à contribuer au progrès économique et social des pays sous-développés. L'objectif premier de l'aide vise l'amélioration des politiques de développement du pays bénéficiaire, en tenant compte du contexte du pays, de l'action gouvernementale, des organisations qui en dépendent et finalement des capacités administratives, techniques et financière du pays (Lavoie, 1986). La lutte contre la pauvreté est devenue le nouvel objectif de l'aide au développement et se situe dans les objectifs stratégiques essentiels sociaux du Millénaire (Madaule, 2005). Les objectifs de l'aide prêtent parfois à controverse, voire contradictoires. L'aide économique est d'abord, historiquement, un vecteur d'intérêt politique et stratégique étroitement lié à la reconstruction de l'après-guerre, à la guerre froide et à la décolonisation (Jacquet, 2006).

En effet, Ricard et Clermont (2012) décrivent les éléments de divergence entre le Canada, les États-Unis et l'UE en matière de politiques appliquées afin d'orienter l'aide au développement selon une approche sectorielle¹⁵. Selon ces chercheurs, ces trois entités auraient des priorités et des orientations différentes dans l'application de leur politique. L'agence canadienne de développement international (ACDI) axe sa principale

¹⁵ L'approche sectorielle poursuit l'objectif principal d'efficacité. Les pays donateurs tendent donc à se spécialiser dans certains secteurs et délaissent certains programmes d'assistance qui ne s'intègrent pas adéquatement à l'approche sectorielle. Dans une certaine mesure, l'approche sectorielle permet de répartir les principaux objectifs de développement selon un degré d'importance propre à chacun des pays. La réduction de la pauvreté constitue l'objectif fondamental.

programmation sur la bonne gouvernance et sur la satisfaction des besoins humains fondamentaux dans la gestion de l'aide publique au développement. Un autre élément pivot de l'agence consiste à soutenir le développement durable afin de réduire la pauvreté. De plus, le renforcement des institutions ainsi que les secteurs sociaux occupent une place de choix dans sa politique publique au développement. Toutefois, pour l'ACDI, les projets d'infrastructures matérielles ne représentent pas une priorité dans la gestion de l'aide publique au développement. Dans le cas de l'Union européenne, la réduction de la pauvreté et l'intégration des pays en voie de développement (PED) à l'économie mondiale sont des secteurs prioritaires. Les États-Unis concentrent leurs politiques en matière d'aide au développement sur le développement social et le développement commercial. « La réduction de la pauvreté constitue l'objectif fondamental », affirment les chercheurs. Ainsi, l'ensemble des objectifs sont intégrés à la réduction de la pauvreté aussi bien aux États-Unis, dans l'UE qu'au Canada. Toutefois, la dimension sociale et commerciale, bien que toutes deux justifiées par la poursuite de la réduction de pauvreté, prennent une importance inégale au sein des programmes d'assistance de ces trois pays », soulignent Ricard et Clermont (2012).

Somme toute, l'aide publique au développement est un outil destiné à aider les pays pauvres. En adéquation avec les objectifs du grand millénaire, les agences de développement et les autres bailleurs de fonds accordent une importance particulière à la réduction de la pauvreté. Toutefois, la réalité et les principales orientations de l'aide au développement semblent désorientées et constituent un des sujets les plus débattus ces derniers temps. L'aide publique produit plus de déception que d'effets positifs (Keza, 2005). L'aide publique au développement est donc une politique complexe, décentralisée, désordonnée, prise dans un « double inconfort paradigmatique » (Jacquet, 2006). Les débats sur l'aide publique au développement semblent incessants et ouvrent de nouvelles perspectives de recherches. Ce sujet semble donner du fil à retord aux chercheurs car, beaucoup de théories sont émergées mais moins d'actes concrets ont été accomplis.

4.3 ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES (ONG)

De nos jours, on assiste à une prolifération d'organisations non gouvernementales (ONG) qui se donnent pour mission de combattre les problèmes qui endiguent la voie au développement des nations prolétaires. Intervenant dans de nombreux secteurs de l'économie, ces organismes sont considérés comme des acteurs de développement, particulièrement dans les pays confrontés à une insuffisance de ressources techniques, une faiblesse bureaucratique et des inégalités sociales virulentes. Par ailleurs, la vision de ces organismes en matière de développement et les résultats observés dans la réalité continuent à faire couler beaucoup d'encre. Ainsi, il est important d'aborder cette notion dans le cadre de cette étude, car, l'essentiel de l'aide au développement passe par les projets (Ika, 2007) et les ONG sont les principaux vecteurs qui doivent canaliser et concrétiser les objectifs de l'aide publique internationale dans les pays en voie de développement. Une portion importante de l'aide internationale passe par les organisations non gouvernementales (ONG) qui réalisent de nombreux projets dans une proportion dépassant les 20 pour cent de l'ensemble de l'aide allouée (Proulx & Brière, 2013). De plus, les ONG agissent souvent comme agents de l'État dans la mise en place de l'aide publique au développement (Shehu Gremaud, 2012). Cependant, les ONG, évoluant dans des contextes parfois délicates, font l'objet de nombreuses critiques en matière de l'efficacité de leurs actions. Elles sont aujourd'hui questionnées sur leur performance opérationnelle, notamment de la part de leurs bailleurs de fonds et de leurs bénéficiaires (Quéinnec, 2003). Bien que très cités dans les revues internationales, ces organismes sont assez mal connus (Ryfman, 2010b) et leur mission fait l'objet d'énormes confusions. Dans un pareil contexte, nous nous attelons, dans cette partie, à retracer l'historique de ces organisations et à décrire leurs rôles ainsi que leur apport dans le redressement économique des pays sous-développés.

En effet, l'histoire de l'aide humanitaire remonte à des siècles et elle s'inscrit particulièrement dans un contexte de guerre. Les organisations humanitaires de type non gouvernemental sont d'abord identifiées, dans la vie internationale, par leurs activités opérationnelles sur le terrain des conflits armés ou des catastrophes naturelles (Ryfman,

2010a). Les actions solidaires tirent entre autres leurs origines des ordres caritatifs chrétiens du Vème siècle, alors que le christianisme devient religion d'État ; ces actions prétextaient l'aide aux populations les plus démunies pour expliquer l'accroissement de leurs richesses¹⁶. Les premières ONG sont apparues sur la scène politique internationale au XIXème siècle, à la suite de la tenue de la Convention mondiale contre l'esclavage en 1840. À cette époque, des équipes médicales ont été mises sur pied pour aider les victimes de la guerre de Crimée (1853-1856) et par la suite aux États-Unis au cours de la Guerre de Sécession (1861-1865). Quelques années plus tard, les hommes d'affaires suisses se sont réunis pour créer une organisation caritative privée représentée par une croix rouge après la bataille de Solferino (1859) qui a coûté la vie à de nombreux soldats européens. Ce n'est qu'en 1945, après la Seconde guerre mondiale que ce sigle est apparu pour la première fois à l'article 71 du chapitre X de la charte des Nations Unies; les ONG étaient désignées à la Société des Nations par les termes « organisations transnationales » ou « associations internationales » (Rubio, 2004). Le terme renvoyait aux organisations ayant vocation de traiter d'affaires internationales; c'est à aider les pays en voie de développement que les plus connues d'entre elles ont consacré leur activité (Queinnec, 2007).

La Seconde guerre mondiale a accentué la prolifération des organisations caritatives internationales. Depuis, la guerre froide de 1947, les organisations non gouvernementales internationales jouent un rôle majeur dans la transformation du développement en enjeu de politique publique globale (Thomas Richard, 2012). Aujourd'hui, en raison de l'émergence de la mondialisation, les ONG jouent un rôle encore plus important dans la coopération et le développement international. Issues du mouvement de décolonisation et structurées durant la guerre froide, les organisations non gouvernementales de coopération au développement (ONG) sont devenues des acteurs fondamentaux de la coopération au développement durant les années 1990 (Stangherlin, 2001).

¹⁶ Ritimo (2012). Les ONG au travers de l'histoire du mouvement de la solidarité, leurs principes et leurs typologies : <http://www.ritimo.org/article4541.html>.

En Haïti, les ONG ont connu une croissance rapide à partir des années 1980, notamment après la chute du régime dictatorial de Jean-Claude Duvalier en 1986 (Etienne, 1997). Les catastrophes naturelles, les guerres civiles, l'instabilité politique et les problèmes socioéconomiques ont fait proliférer la présence de ces organismes dans le pays. Aujourd'hui, l'appellation « république des ONG » qui lui y est attribué permet bien d'illustrer la concentration de ces organismes dans le pays. Le colloque réalisé en juin 2012 à Montréal aura permis d'établir un éclairage nouveau sur les myriades d'ONG installées en Haïti. Au total, 459 institutions avaient reçu le statut d'ONG avant le séisme; 595 ONG sont aujourd'hui reconnues par l'État, c'est-à-dire que 595 ONG ont soumis leur rapport d'activité à l'État haïtien (Mouton, 2010). Celles qui ne sont pas enregistrées sont innombrables. C'est dans un contexte de surabondance, de duplication et de manque d'organisation que les ONG évoluent en Haïti actuellement et l'État haïtien serait entièrement responsable de son malheur, soulignent les intervenants de ce colloque.

Par ailleurs, en dépit de l'ampleur qu'ont connue ces organismes et la place qu'ils occupent dans le développement international, la définition du terme ONG pose d'énormes difficultés aux chercheurs. Les définitions que l'on trouve peuvent être plus ou moins larges, en comprenant l'ensemble des acteurs non gouvernementaux. Ryfman va dans le même sens en soulignant que l'appropriation du terme d'«ONG » est flagrante et générale aujourd'hui. Il n'existe pas de définition universellement reconnue d'une organisation non gouvernementale (Judge, 1978). La définition du 27 février 1950 l'attribue à « toute organisation internationale qui n'est pas fondée par un traité international ». Conrad soutient qu'ONG désigne des organismes ayant une large structure internationale. Plus précisément, les ONG sont des associations dont la finalité peut être qualifiée de « service public » car il consiste (pour l'essentiel) en une assistance au sens large, gratuitement apportée à des populations nécessiteuses (Queinnec, 2007). Ces définitions nous semblent trop vagues pour comprendre les objectifs spécifiques de ces organisations.

Les ONG interviennent dans divers secteurs de l'économie des pays en voie de développement : actions de développement, interventions d'urgence, droits de l'homme,

humanitaires, environnemental etc. Comme on l'a mentionné plus haut, historiquement, les ONG ont pour principal objectif de secourir les victimes d'après-guerre, des catastrophes naturelles, etc. Aujourd'hui, en accord avec les objectifs du grand Millénaire, elles se sont tournées vers l'assistance aux pays pauvres d'Afrique et d'Asie (Walker et Maxwell, 2009). Elles s'inscrivent particulièrement dans des programmes contribuant à lutter contre la pauvreté et à promouvoir l'économie sociale. De plus, elles assurent un rôle essentiel dans la promotion du développement durable, et un rôle plus considérable encore dans la régulation de la biodiversité et des nouvelles biotechnologies (Varella, 2005). En politique internationale, elles jouent un rôle de régulateur contre le racisme, la discrimination raciale, la xénophobie et l'intolérance (Pouligny, 2002).

Fondamentalement, les ONG sont des organisations à but non lucratif, elles se caractérisent par des buts autres que financiers. Perroulaz (2004) décrit un ensemble de rôles qui sont affectés aux ONG. Les organisations internationales peuvent être complémentaires aux agences gouvernementales, car leur souplesse et leur rapidité d'action sont des instruments efficaces dans la lutte contre la pauvreté et les lourdeurs bureaucratiques qui semblent freiner les actions des gouvernements et des grandes institutions multilatérales dans les pays en voie de développement. De plus, elles sont très efficaces pour réunir des dons auprès des populations des pays industrialisés, ce que Queinnec décrit comme des activités de plaidoyer de l'aide au développement des ONG. Les activités de plaidoyer permettent de lutter contre « les causes profondes de la pauvreté et la discrimination » et « d'atteindre une population plus large et d'élargir la portée de son influence (CARE International). En dernier lieu, les ONG jouent un rôle de sensibilisation des populations du Nord aux questions de développement et aux problèmes socioéconomiques dans les pays en voie de développement. L'objectif ultime de ce rôle est de permettre, en tant que canaux d'information sur les projets réalisés et les bénéficiaires, aux personnes auxquelles elle est destinée d'atteindre l'aide au développement. Elles représentent le pivot dans les relations internationales indépendamment des gouvernements. C'est ainsi qu'un pays à l'autre échange des informations. Les ONG sont « importantes parce qu'elles sont un instrument d'encadrement et d'assistance pour la réalisation des

projets de développement et d'infrastructures menées par les pouvoirs publics ». Mis à part leur rôle de catalyseur de développement, les organisations non gouvernementales (ONG) sont devenues des acteurs importants dans le développement du droit international de l'environnement, surtout en ce qui concerne la proposition et la négociation de nouvelles normes, ainsi que pour la mise en œuvre et le contrôle du droit international de l'environnement (Varella, 2005).

Il est toutefois important de préciser que les ONG sont très critiquées en raison de leur politique et de leur stratégie opérationnelle. Selon Perroulaz, les ONG ne fonctionnent que sur le charisme et l'enthousiasme du fondateur sans qu'il y ait réellement un travail d'équipe et un partage des prises de décision. De plus, il existe des foisonnements de projets d'ONG dans les mêmes pays et cela crée des problèmes de coordination. Le manque de transparence représente une limite obstruant l'atteinte de leurs objectifs.

DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie sera consacrée à l'élaboration de la méthodologie utilisée, de la présentation et de la discussion des résultats. Dans le premier chapitre, nous mettrons de l'avant toute la démarche scientifique adoptée afin de répondre aux différentes questions de l'étude pour pouvoir valider les hypothèses afférentes. Dans le chapitre qui suit, nous ferons ressortir les résultats obtenus à l'aide des outils statistiques. Dans le dernier chapitre, nous nous attelons à discuter les résultats obtenus et de valider les hypothèses dont il est question.

CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Comme toute recherche scientifique, une démarche méthodologique a été utilisée pour trouver des éléments de réponse aux questions élaborées tout au long du présent document. L'usage de la méthodologie est au cœur de la recherche scientifique, car elle fournit une base solide permettant de vérifier les hypothèses de l'étude. Autrement dit, la validité d'une étude scientifique repose sur l'application d'une méthode adéquate. Il faut douter de toute chose avant d'en avoir fait la preuve nette et irréfutable; et l'outil dont on se sert pour satisfaire à cette exigence fondamentale est précisément la méthode (Aktouf, 1987). Comme le soutient Seaman (1987), la recherche scientifique est un processus d'acquisition des connaissances fondé sur la collecte et l'analyse systématique des données empiriques en vue de décrire, d'expliquer, de prédire et de contrôler des phénomènes. Cet ensemble cohérent de connaissances est produit suivant une méthode particulière permettant de soutenir le processus de réflexion. La méthode est donc l'ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat (Angers, 2000). Ainsi, dans ce chapitre, nous présenterons la méthodologie de recherche utilisée afin d'apporter des réponses appropriées aux questions soulevées dans la problématique de cette étude. Nous exposerons la pertinence de la méthode retenue, les outils de collecte des données et nous mettrons en évidence les types d'analyses qui seront envisagés.

5.1 TYPE D'ETUDE ET PERTINENCE DE LA METHODE RETENUE

D'une manière générale, il existe deux principaux types de recherche et chacun fait appel à des méthodes distinctes : qualitative et quantitative. La première constitue un

champ interdisciplinaire qui préconise une approche multiméthodologique, une perspective naturaliste et une compréhension interprétative de la nature humaine ; elle s'intéresse à la complexité et met en valeur la subjectivité des chercheurs et des sujets (Anadón, 2006). La seconde permet de mesurer des opinions ou des comportements, décrire les caractéristiques d'une population ayant une opinion ou un comportement particulier ; elle vise à tester des hypothèses et à illustrer des théories par la mise en évidence de corrélations entre les variables (Couvreur & Lehuede, 2002). De ce qui précède, notre étude est de type quantitatif.

En effet, la méthode quantitative se caractérise par la mesure de variables et l'obtention de résultats numériques susceptibles d'être généralisés à d'autres populations ou contextes (Fortin & Gagnon, 2010). Elle nous permet, en effet, de quantifier les phénomènes étudiés et de mieux comprendre les théories afférentes à l'étude en question. L'intérêt de cette démarche est qu'elle permet, entre autres, de fournir des données probantes pour mieux éclairer les décisions et pour améliorer la pratique (Fortin & Gagnon, 2010). De plus, elle permet d'établir des faits, de mettre en évidence des relations entre les variables au moyen de la vérification d'hypothèses, de prédire des relations de cause à effet ou de vérifier des théories ou des propositions théoriques, souligne l'auteur. Cette méthode s'avère pertinente, car elle repose sur des outils mathématique et statistique servant à mieux concevoir la réalité. Ces outils présentent d'énormes avantages dans le sens qu'ils permettent d'envisager un traitement complet et objectif des données et ils imposent de penser clairement (Boudouresque, 1971). Les traitements statistiques constituent un instrument explicatif essentiel, car ils permettent de croiser des variables et de rechercher d'éventuelles corrélations entre elles (Couvreur & Lehuede, 2002). L'application de la méthode quantitative dans de grands nombres de cas reflète également son efficacité.

Par ailleurs, différentes approches pourraient être utilisées dans la méthode quantitative afin de répondre aux objectifs de certaines études, à savoir la recherche descriptive, la recherche corrélationnelle et la recherche expérimentale. Dans notre cas, il s'agit d'une recherche descriptive.

En effet, la recherche descriptive vise à illustrer une situation ou à répondre à un besoin d'information sur un phénomène, souligne Lapointe (2000). Les études descriptives sont souvent utilisées pour comprendre l'importance d'un problème dans un pays ; les résultats permettront de répondre à de nombreuses questions et orienteront de nouvelles recherches (Bouyer, 2009). De son côté, Fortin (2010) ajoute que ce type de recherche permet de fournir un portrait détaillé des caractéristiques d'un phénomène, d'une population ou d'un événement. Elle est notamment utilisée lorsqu'il existe peu de connaissances sur le sujet en question. Plus précisément, elle est généralement organisée autour d'un ensemble de questions de recherche ou d'objectifs qui permettent de caractériser une situation particulière (Fortin & Gagnon, 2010). Conformément à ce qui précède, notre étude consiste à décrire les éléments qui caractérisent les projets d'aide au développement en Haïti et elle s'attèle à répondre à de nombreuses questions associées à ce phénomène.

5.2 METHODES DE COLLECTE DES DONNEES ET POPULATION ETUDIEE

Comme nous l'avons mentionné antérieurement, nous avons recours à deux questionnaires spécifiques comme instruments de mesure pour recueillir les données afin de mesurer les variables de façon claire et précise. L'usage d'un questionnaire a pour but de collecter de l'information factuelle sur des événements ou des situations connues, sur des attitudes, des croyances, des connaissances, des impressions et des opinions ; c'est la méthode de collecte des données qui est la plus utilisée par les chercheurs (Fortin & Gagnon, 2010).

En effet, étant donné que cette étude s'adresse à deux populations différentes, deux questionnaires spécifiques ont été construits. Constitué de questions à choix multiples,

dichotomiques et d'une échelle de Likert¹⁷, le premier questionnaire s'adresse exclusivement aux gestionnaires de projets d'aide au développement en Haïti. Ces gestionnaires doivent avoir participé ou participent au déroulement d'un projet mis en œuvre après le séisme et doivent être en mesure de fournir des informations nécessaires sur le projet considéré. Évidemment, cette population n'est pas enquêtée entièrement, seul un sous-ensemble représentatif l'est. Ce questionnaire est constitué d'une quinzaine de questions réparties en cinq sections : profil du projet, contexte managérial du projet en question, appréciation globale du projet, impact du projet et profil du gestionnaire de projet. Toutes les sections ont été majoritairement exploitées dans le traitement des données.

Le deuxième questionnaire s'adresse aux bénéficiaires des projets d'aide au développement en Haïti. Celui-ci est également constitué de cinq sections ; profil du projet, contexte de réalisation du projet, appréciation globale du projet, impact du projet et profil du répondant. Toutes les sections de ce questionnaire ont été également utilisées lors du traitement des données pour répondre aux objectifs de la présente recherche.

Une fois construits, les questionnaires ont fait l'objet d'un test préalable afin de vérifier leur clarté, la précision des concepts utilisés et leur envergure. Cette étape est tout à fait indispensable, car elle permet de déceler les défauts des questionnaires et d'apporter les corrections qui s'imposent (Fortin & Gagnon, 2010). Par la suite, ceux-ci ont été d'une part envoyés via l'internet aux personnes concernées respectives. De plus, certains répondants potentiels ont été contactés sur place par l'intermédiaire des enquêteurs formés. Ces derniers s'occupent eux-mêmes de faire parvenir les copies remplies aux chercheurs.

¹⁷ L'échelle de Likert est une catégorie de questions comportant des degrés ou des graduations permettant d'observer le niveau d'appréciation du répondant. Il existe d'autres échelles permettant de mesurer un concept : échelle avec différenciation sémantique, échelle visuelle analogue, échelle de classification Q etc.

5.3 L'APPROCHE DES QUESTIONNAIRES

Les deux questionnaires ont été développés en s'inspirant, dans un premier temps, des travaux d'Ika (2005) auxquels nous avons ajouté des dimensions particulières afin de les adapter au milieu concerné. Les travaux de Ika (2005) s'intéressaient aux facteurs clés de succès des projets de développement international. Étant donné que notre travail s'adresse à une clientèle identique ou presque, une bonne partie des questionnaires a été construite en se servant des variables caractérisant spécifiquement les projets internationaux décrits par Ika. De surcroît, comme Youker (1999) s'est également penché sur les causes d'échecs des projets de développement international, son travail nous a également aidé lors de l'élaboration de nos questionnaires. Finalement, le travail de Pinto (1988a) a contribué au développement de nos outils de recherche. Bien que ses travaux n'aient pas couvert toutes les catégories de projets, notamment les projets internationaux, ils nous ont permis de répertorier un ensemble de facteurs généraux auxquels les projets sont assujettis.

Par ailleurs, l'usage des deux questionnaires est une approche singulière qui provient des résultats de nombreuses études selon lesquelles la perception du succès ou de l'échec d'un projet est subjective et conforme au groupe qui l'évalue. Pour Pinto (1988), un projet peut être une réussite pour les gestionnaires et ne l'être pas pour les bénéficiaires, et inversement. C'est dans ce contexte que nous avons élaboré deux questionnaires permettant d'évaluer la perception des gestionnaires et celle des bénéficiaires afin de déterminer les facteurs qui sont les plus importants pour chacun d'eux dans le cas des résultats des projets. Cette démarche nous a aidé à mieux comprendre le contexte dans lequel ces projets se réalisent et elle nous permet d'envisager une analyse équilibrée et objective.

5.4 SECTIONS ET VARIABLES EXPLOITEES DES QUESTIONNAIRES

Comme on l'a mentionné plus haut, toutes les sections des questionnaires ont été majoritairement utilisées dans le cadre de cette recherche. Nous présenterons certaines

variables pertinentes sur lesquelles nous nous sommes attardés et qui ont notamment guidé notre analyse. L'échelle de mesure utilisée est la même pour tous les construits, soit de 1 à 7 (Respectivement : Totalemment en désaccord, Plutôt en désaccord, Légèrement en désaccord, Neutre, Légèrement d'accord, Plutôt d'accord, Totalemment d'accord). Dans certains cas, certains construits ont subi des modifications afin de s'assurer de leur cohérence. Nous y reviendrons plus en détail dans le chapitre qui suit.

Les construits relatifs au contexte managérial du projet :

- Le projet est un succès (*Succès*)
- Le projet a été bien conçu (*Conception*)
- Les objectifs du projet ont reposé sur une bonne connaissance locale (*Connaissance Locale*)
- Les membres de l'équipe de projet ont bénéficié d'une formation technique (*Formation Technique*)
- L'équipe de projet a bien fait son travail (*Compétences des responsables*)
- L'identification des risques a été bien faite (Identification des Risques)
- L'équipe de projet a bien géré les tâches techniques (*Tâches techniques*)
- Les membres de l'équipe de projet ont bénéficié d'une formation de gestion de projet (*Formation en GP*)
- Les ressources ont été utilisées adéquatement (*Efficienc*)
- Les parties prenantes ont été bien identifiées (*Identification des PP*)
- Les bénéficiaires ont pleinement participé au projet (*Participation*)
- Le budget est bien géré (*Gestion du budget*)

- Des méthodes de suivi et contrôle ont été prises en compte (*Suivi et Évaluation*)
- Le projet a été réalisé dans les délais (*Gestion des délais*)
- Les objectifs du projet ont été atteints (*Objectifs*)

Les construits relatifs à l'impact des projets :

- Les objectifs du projet ne correspondent pas aux besoins du pays (*Bien-Fondé*)
- Les objectifs du projet ne correspondent pas aux besoins des bénéficiaires (*Conformité bénéficiaires*)
- Le projet ne produit pas des effets durables auprès des bénéficiaires (*Durabilité*)
- Le projet ne renforce pas la capacité institutionnelle du pays (*Capacité Institutionnelle*)
- Le projet a une faible importance par rapport au développement structurel et économique du pays (*Importance structurelle*)
- Le projet a une faible chance de susciter de financements additionnels (*FinAd*)
- Le projet a faiblement contribué au redressement socioéconomique du pays (*Apport socioéconomique*)
- Les bénéficiaires ne sont pas satisfaits (*Satisfaction*)

Les construits relatifs à l'appréciation globale des projets :

- Le cadre institutionnel du pays a eu un effet sur les résultats (*Cadre Institutionnel*)
- Le climat politique, économique, social et culturel a eu un effet sur les résultats (*ClimatSocioPolitique*)
- Les conditions climatiques ont eu un effet sur les résultats (*CondClim*)
- L'intervention de la justice locale lorsqu'un problème majeur se présente (*Justice*)

- Contrôle des dirigeants sur les projets (*Contrôle des dirigeants*)
- La corruption a eu un effet sur les résultats (*Corruption*)
- La distance culturelle a eu un effet sur les résultats du projet (*Culture*)

5.5 PLAN D'ANALYSE DES DONNEES

L'objectif premier d'une enquête est de recueillir des informations (Astous, 1993) permettant aux personnes responsables de prendre des décisions éclairées. Les informations ne peuvent être obtenues qu'à partir d'une bonne analyse des données. Les statistiques descriptive et inférentielle sont sans doute les méthodes les plus utilisées pour analyser les données issues d'une enquête. L'analyse descriptive des données est le processus par lequel le chercheur résume un ensemble de données brutes à l'aide des mesures descriptives et de tests statistiques (Fortin & Gagnon, 2010). Quant à l'analyse inférentielle, elle permet d'établir des corrélations entre les variables et d'approfondir les analyses. Les mesures utilisées sont parfois en fonction du besoin des chercheurs. Dans notre cas, le traitement des données a été réalisé essentiellement à l'aide du logiciel SPSS, mais nous tenons quand même à préciser certaines des mesures qui ont été utilisées pour décrire les informations recueillies.

5.5.1 Les mesures de tendance centrale

Les paramètres de tendance centrale cherchent à caractériser la distribution observée de la variable quantitative (Giard, 1995). Autrement dit, c'est une valeur numérique utilisée pour représenter le centre d'une distribution de données (Grenon & Viau, 2007). D'une manière générale, on en distingue trois principalement : le mode, la médiane et la moyenne arithmétique. La première nous indique la modalité qui apparaît le plus souvent dans une

distribution de fréquences. Toutefois, selon Polit (1996), un des inconvénients de cette mesure est son instabilité qui est due à sa fluctuation d'un échantillon à l'autre, même si tous les échantillons sont tirés d'une même population. La médiane, quant à elle, représente la valeur qui occupe la position centrale de la liste. Elle divise la distribution de fréquences en deux parties égales. Cependant, elle ne tient pas en compte de la valeur numérique des scores individuels (Fortin & Gagnon, 2010). Quant à la moyenne, c'est la mesure de tendance centrale la plus utilisée pour rendre compte d'une série de chiffres comparables (Angers, 2000). Elle fournit la meilleure estimation de la tendance centrale de la population ; c'elle est la plus stable et elle est sensible aux valeurs extrêmes (Fortin & Gagnon, 2010).

Les mesures de tendance centrale nous fournissent des informations basiques sur la distribution des données. Toutefois, elles ne sont pas assez concluantes pour procéder à des analyses approfondies et pour prendre des décisions éclairées. De ce fait, d'autres mesures sont utilisées (analyse multivariée ; mesures de dispersion : variance, écart-type et coefficient de variation etc.) pour évaluer la dispersion des données dans une distribution.

5.5.2 Analyse discriminante

Dans beaucoup d'études, les chercheurs tentent de décrire un phénomène sur la base de nombreuses variables et de déterminer celles qui permettent de prédire ou d'influer significativement sur un groupe d'observation. À titre d'exemple, dans le secteur bancaire, les techniques de « credit-scoring » permettent de catégoriser les bons débiteurs des mauvais à partir des variables permettant de déterminer s'ils sont admissibles à des crédits ou pas. L'analyse discriminante est l'une des méthodes les plus pertinentes utilisées pour faire ces types d'analyse.

En effet, si l'analyse de variance permet de déterminer s'il existe des différences significatives entre les variables, l'analyse discriminante fait suite en permettant de déterminer par ordre d'importance les variables responsables de cette distinction des

groupes (Duby & Robin, 2006). La solution proposée dès 1936 par Fisher consiste à chercher des combinaisons linéaires de descripteurs quantitatifs, indicateurs synthétiques qui permettent de classer les individus correctement dans chacun des groupes (Desbois, 2003). Elle consiste à étudier les relations entre une variable qualitative (à expliquer) et plusieurs variables explicatives quantitatives. L'importance discriminante de chaque fonction est indiquée par les corrélations, dites canoniques, entre les fonctions discriminantes et l'appartenance aux divers groupes ; la première fonction est celle qui permet la plus grande discrimination entre les groupes, car la corrélation canonique correspondante est la plus élevée (Stafford, 2006). D'une manière plus précise, l'analyse discriminante a pour but de déterminer dans un ordre décroissant d'importance les variables les plus significatives entre les groupes.

Cette technique a été utilisée dans le cadre de la présente étude pour discriminer l'importance des variables influant sur les résultats des projets étudiés. Autrement dit, nous en sommes servi pour déterminer les facteurs les plus significatifs pouvant expliquer ou prédire le succès ou l'échec de ces projets.

5.5.3 Analyse en composantes principales (ACP)

L'Analyse en Composantes principales (ACP) fait partie du groupe des méthodes descriptives multidimensionnelles appelées méthodes factorielles (Duby & Robin, 2006) et d'une façon plus générale, de la statistique multivariée. Elle consiste essentiellement à établir quelles sont les relations existant entre les observations, entre les variables, et entre les observations et les variables (Lagrangien, 2015). L'intérêt de cette analyse est qu'elle permet de distinguer les groupes dans l'ensemble des unités qui se ressemblent et celles qui se distinguent des autres ; d'observer les variables qui sont très corrélées entre elles et celles qui ne le sont pas. De plus, elle permet de mieux se familiariser avec les données sur lesquelles on travaille, de détecter éventuellement des valeurs suspectes, et aidera à formuler des hypothèses (Duby & Robin, 2006). D'une manière générale, l'analyse en

composantes principales permet de déterminer la structure des variables étudiées et de faire émerger des construits parlants afin de vérifier ou d'élaborer des hypothèses. Les résultats d'une analyse en composantes principales sont établis dans une matrice de corrélation ou de covariance, ce qui permet d'observer l'existence ou pas de relation entre les variables. C'est donc un outil permettant de mieux visualiser les données.

De ce qui précède, nous utiliserons l'analyse en composante principales (ACP) pour approfondir l'analyse sur les différentes relations entre les variables de cette étude afin de mieux expliquer le phénomène. En outre, elle nous permettra de mettre en évidence les résultats de l'étude et de tirer des conclusions pertinentes ou de dégager de nouvelles réflexions. Nous utiliserons essentiellement le logiciel SPSS pour faire cette analyse.

CHAPITRE VI

PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans le présent chapitre, nous exposerons les principaux résultats obtenus au terme de cette étude. Nous y présenterons, dans un premier temps, les résultats d'analyses descriptives; le profil des répondants, les caractéristiques des projets et les principaux organismes commanditaires de ces projets. Nous mettrons en évidence également les résultats des principales analyses inférentielles afin de pouvoir répondre aux questions élaborées dans notre problématique. Nous utiliserons notamment les outils statistiques suivants pour y parvenir : analyse discriminante, analyse en composantes principales (ACP).

6.1 ANALYSE DESCRIPTIVE DE L'ECHANTILLON

6.1.1 Profil des gestionnaires

L'échantillon de cette étude est composé de 211 répondants dont 108 gestionnaires de projets. Parmi les gestionnaires de projet ayant participé à cette enquête, 57 % environ sont des hommes et 43 % d'entre eux sont des femmes. Ces résultats montrent que les femmes sont relativement autant impliquées que les hommes dans la gestion des projets de développement dans le pays.

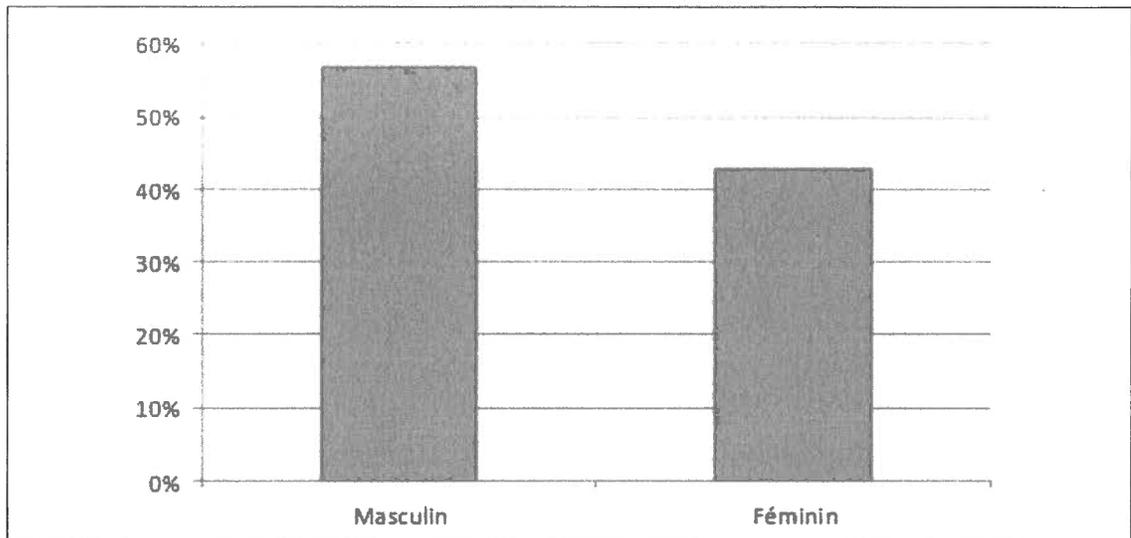


Figure 5 : Sexe des gestionnaires

Par ailleurs, ces gestionnaires occupent des fonctions différentes au sein des organismes pour lesquels ils travaillent. 53,3 % d'entre eux sont des membres de l'équipe de projet, 11,4 % représentent des chefs d'équipe et 6,7 % sont des chefs de projet. Les autres 28,6 % occupent des postes divers tels que : responsables de suivi-évaluation, coordonnateurs de projets, conseillers, consultant, etc.

En ce qui concerne l'âge des gestionnaires, la majorité d'entre eux, soit 46,3 %, ont de 29 à 39 ans. 31,5 % se situent entre 18 et 28 ans. Autrement dit, environ 78 % d'entre eux sont âgés de moins de 40 ans. Alors que les gestionnaires âgés de 50 et plus ne représentent que 6,5 % de l'échantillon. Cela signifie, en d'autres termes, que les projets d'aide au développement en Haïti sont gérés majoritairement par des gestionnaires relativement jeunes.

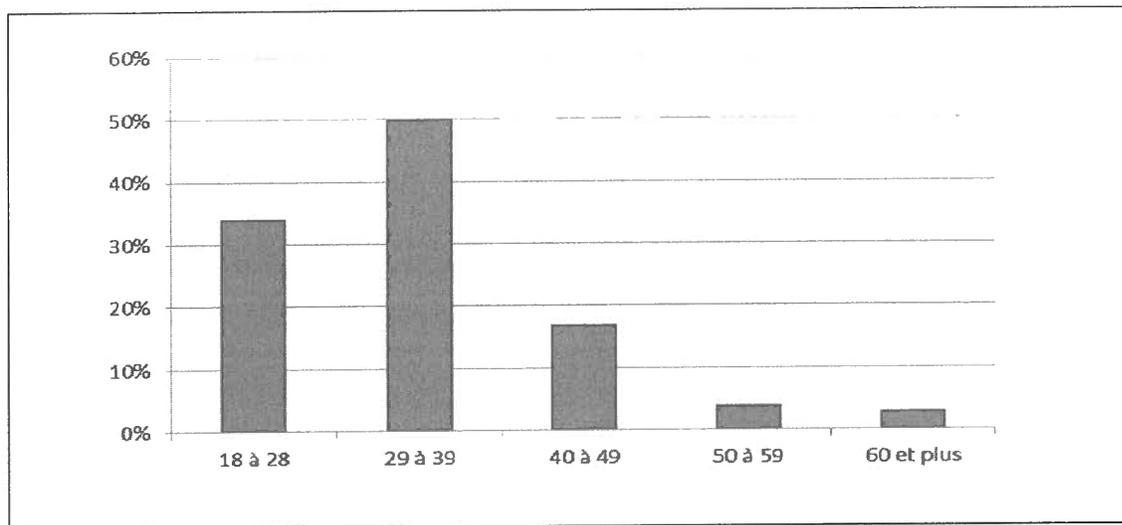


Figure 6 : Âge des gestionnaires

En ce qui regarde la durée des postes qu'ils occupent, la majorité des gestionnaires occupent leurs postes depuis une durée de 1 à 5 ans, soit 57,7 % de l'échantillon. Les moins anciens dans leur fonction, soit moins d'un an, représentent 33,7 % de l'échantillon. Tandis que 8,7 % représentent les plus anciens qui travaillent depuis 6 à 11 ans.

71% détiennent un diplôme universitaire de premier cycle et environ 11% détiennent un diplôme de deuxième cycle. Les gestionnaires ayant un doctorat ne représentent que 2% de l'échantillon et ceux qui ont fréquenté seulement le collège et le lycée ou un baccalauréat inachevé forment 16 % de l'échantillon. La majorité ont une formation de base en administration, en sciences humaines ou politiques et en sciences de la santé, respectivement. Toutefois, seulement 2% de ces gestionnaires ont une formation en gestion de projet, ce qui est très faible vu le domaine dans lequel ils évoluent.

6.1.2 Profil des bénéficiaires

Comme on le mentionne dans la section précédente, cette étude a été menée auprès de 211 répondants, dont 108 gestionnaires de projets et 103 bénéficiaires de projets. Parmi les bénéficiaires de projets, environ 55 % sont des hommes et 45 % sont des femmes. Les femmes ont approximativement bénéficié autant de projets que les hommes dans le cadre de cette étude.

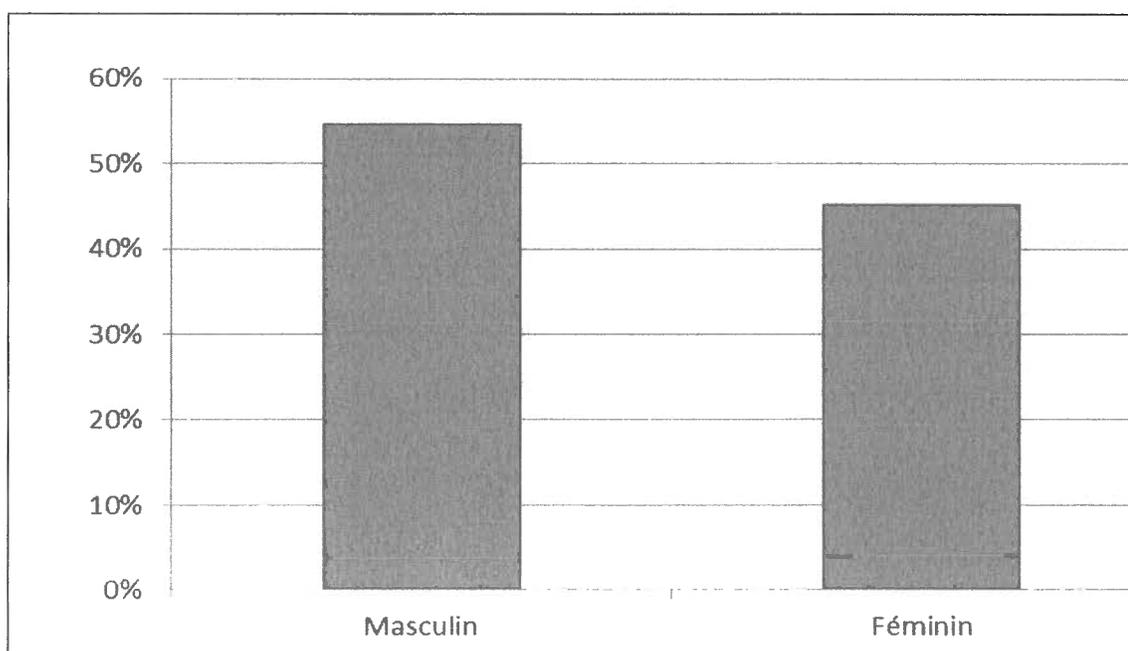


Figure 7 : Sexe des bénéficiaires

En ce qui concerne l'âge de ces bénéficiaires, 80% d'entre eux sont âgés de moins de 40 ans et 13 % se situent entre 40 à 49 ans et les autres 7 % sont âgés de 50 ans et plus. Ce qui signifie que la plupart des résultats des projets réalisés atteignent une population relativement jeune, soit celle des moins de 40 ans, comme on peut l'observer dans la figure qui suit.

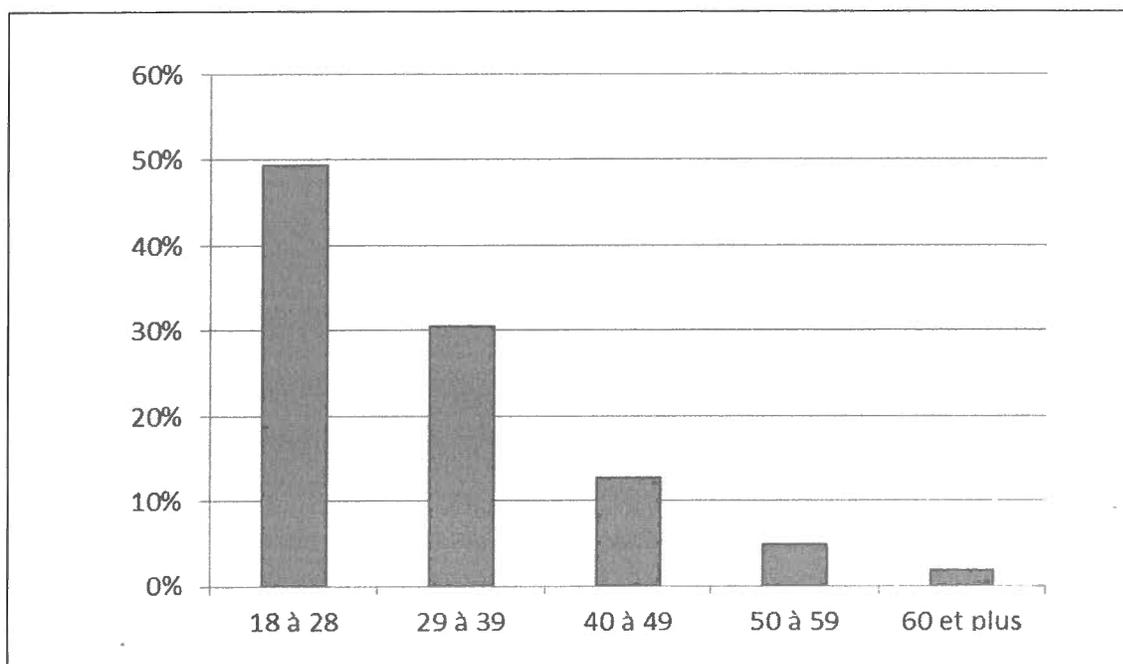


Figure 8 : Âge des bénéficiaires

Par ailleurs, la moitié des bénéficiaires de projets détiennent un diplôme universitaire de premier cycle (licence). 25% de l'échantillon sont au lycée ou détiennent un baccalauréat inachevé. 18% d'entre eux sont en enseignement primaire et au collège. Ceux qui ont atteint le deuxième cycle universitaire ne représentent que 7 % de l'échantillon étudié. En effet, pour réaliser cette étude, il a fallu cibler une population non seulement qui bénéficie des projets mais aussi qui ont une formation leur permettant de comprendre convenablement les concepts utilisés dans le questionnaire. Cela pourrait expliquer, entre autre, le pourcentage élevé des bénéficiaires ayant un diplôme universitaire de premier cycle.

Ces bénéficiaires sont majoritairement formés en administration, droit et sciences humaines ou politiques, soit 47 % environ de l'échantillon. À l'instar des gestionnaires, seulement 1,3 % des bénéficiaires ont une formation de base en gestion de projet. Bien qu'elle soit moins pertinente pour les bénéficiaires que les gestionnaires, mais cela montre

tout de même l'importance accordée à une discipline hautement en croissance depuis quelques années.

Il est important de préciser que sur les 103 bénéficiaires de projets, 90 % n'ont pas de contact avec l'organisme dont ils sont bénéficiaires. En d'autres termes, ils ne travaillent pas pour ces organismes. Les autres 10 % le font. Nous leur avons posé cette question afin de nous assurer de la qualité d'information recueillie et de leur objectivité par rapport à l'organisme en question.

6.1.3 Caractéristiques des projets étudiés

Les résultats nous ont permis de constater que les projets mis en œuvre dans le pays après le tremblement de terre ont été réalisés généralement dans trois secteurs principaux : Santé nutrition et population (24 %), Éducation (19 %) et Construction (15 %). Ces trois secteurs représentent plus de la moitié des projets étudiés, soit 58%. En outre, les résultats montrent également qu'une part importante de ces projets, soit 10%, sont réalisés dans d'autres secteurs qui n'ont pas été identifiés tout au début de l'étude. Ces chiffres semblent en adéquation avec la réalité du pays après l'évènement du 12 janvier. En effet, les conditions socioéconomiques du pays après le séisme ont été désastreuses et le pays dévasté avait besoin d'être reconstruit, ce qui serait à la base de la mise en œuvre des projets dans ces trois principaux secteurs. La *Figure 9* ci-dessous illustre les pourcentages des projets réalisés dans chacun des secteurs.

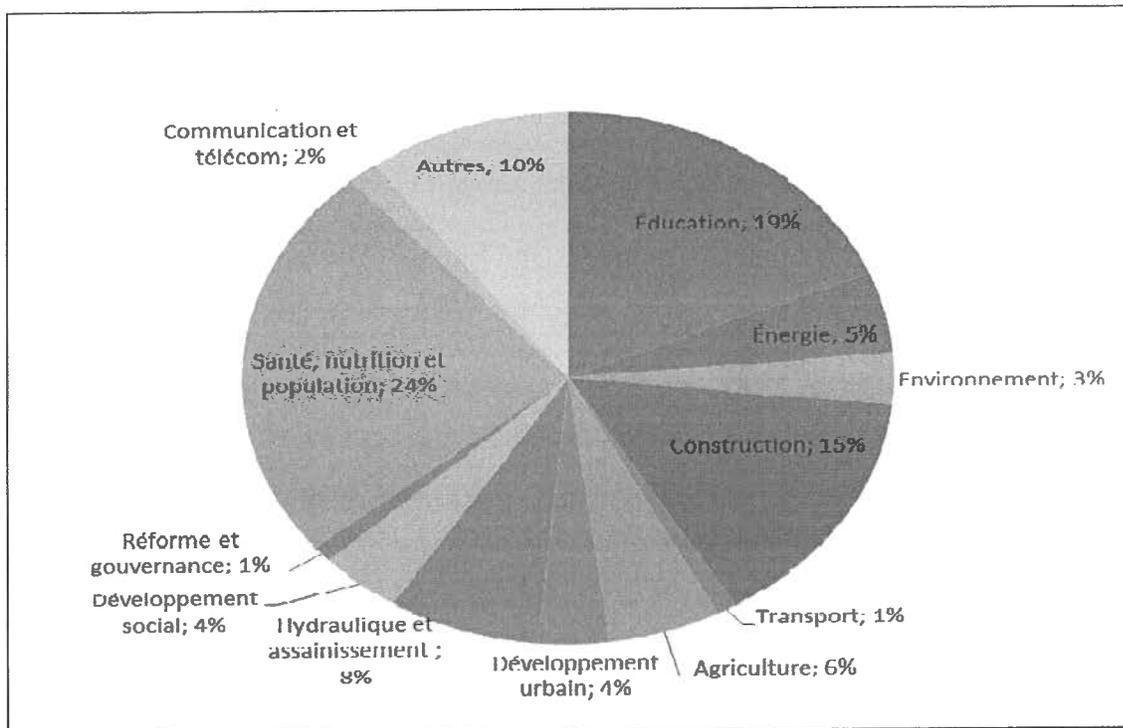


Figure 9 : Secteurs d'activité des projets étudiés

Quant aux organismes commanditaires de ces projets, ils sont nombreux. La majorité des projets sont réalisés par des organismes qui n'ont pas été identifiés au début de cette étude. 38 % des projets qui constituent cet échantillon ont été mis en œuvre par ces autres organismes. Parmi ceux les plus connus qu'on avait identifiés, Oxfam, UNOPS, Plan International et PADF sont ceux qui ont réalisé plus de projets, soit respectivement 9 %, 9%, 8 % et 7 % de l'échantillon. Ces organismes agissent simultanément parfois dans plusieurs secteurs d'activités. La *Figure 10* suivante fournit toutes les statistiques se rapportant au pourcentage des projets réalisés par chaque organisme.

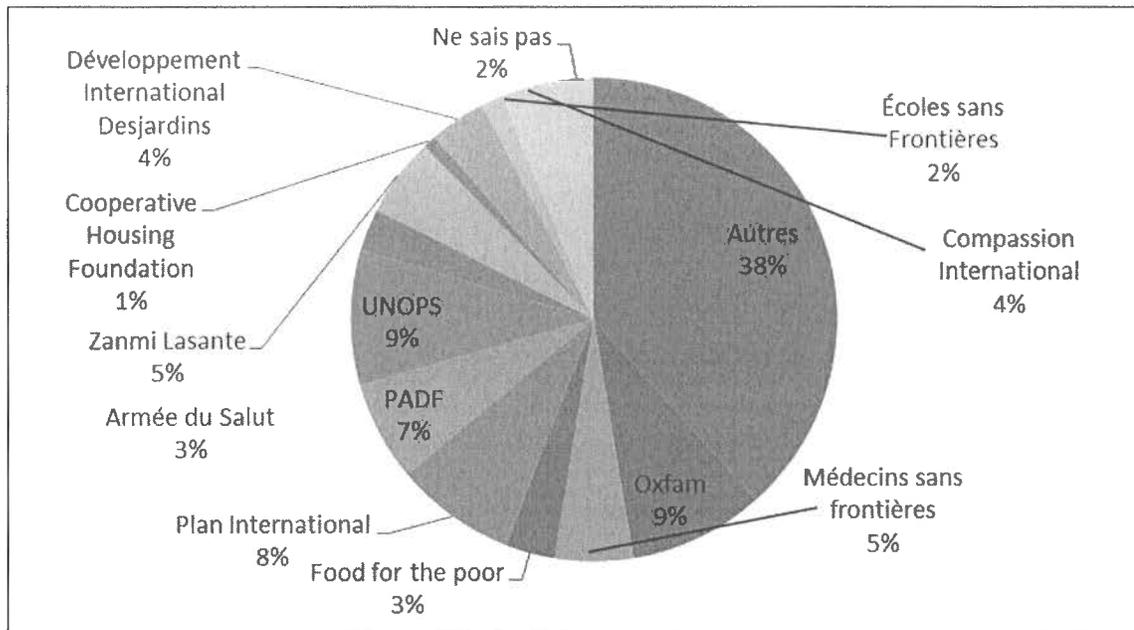


Figure 10 : Organismes commanditaires des projets

En ce qui concerne les villes dans lesquelles ces projets se sont déroulés, Port-au-Prince est la ville la plus concernée. En effet, environ 42 % de ces projets ont été réalisés dans la ville de Port-au-Prince, 9 % à Jacmel et 8 % à Leogane. Cela paraît évident, car ces trois villes sont celles qui ont été les plus affectées par le séisme du 12 janvier 2010. De plus, le phénomène de la « centralisation » où les activités se concentrent notamment à Port-au-Prince pourrait être une autre source d'explication justifiant les nombreux projets qu'elle abrite. Parallèlement, 33 % des projets se sont déroulés dans d'autres villes. Ces chiffres témoignent, en revanche, de la prolifération de nombreux organismes et des projets d'aide au développement réalisés dans toutes les villes du pays après le séisme. Ces statistiques sont consignées de manière détaillée dans la *Figure 11* ci-dessous.

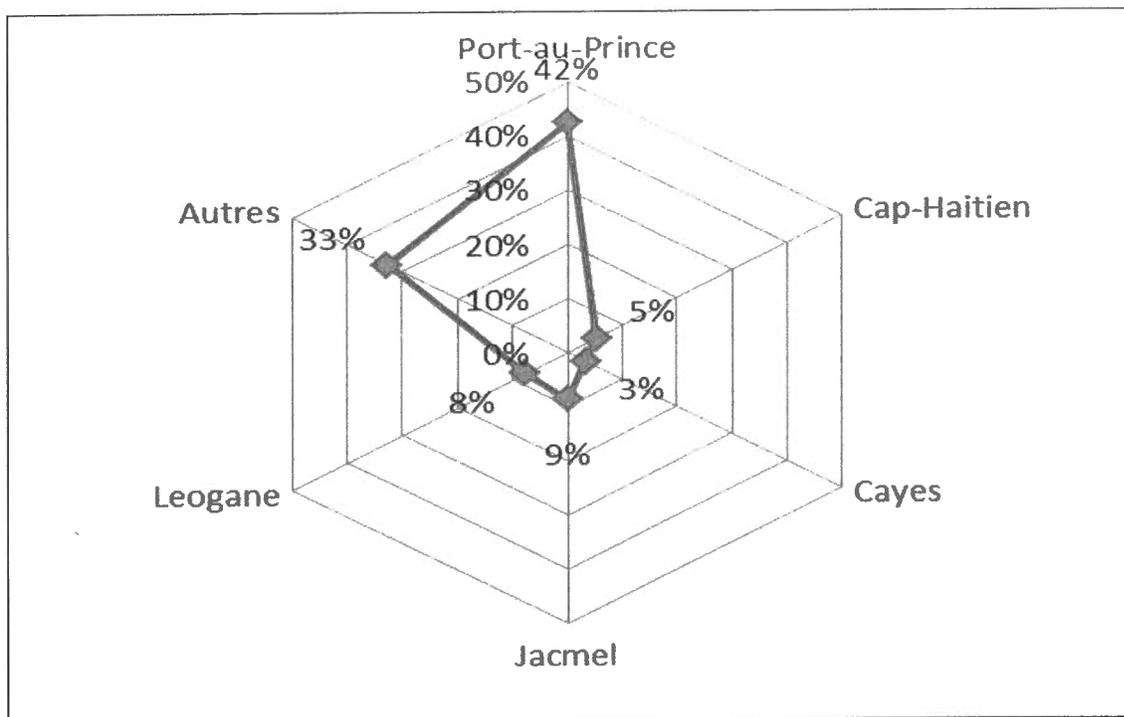


Figure 11 : Villes de déroulement des projets

Par ailleurs, 71,6 % de ces projets s'étendent sur une durée de deux à trois ans. 28,4% se déroulent sur une durée de quatre ans et plus. La durée moyenne de ces projets se situe entre deux à trois ans.

En ce qui a trait au budget de ces projets, 74 % ont un budget approximatif de moins de 1 000 000 \$ et les 26% ont un budget approximatif de plus de 1 000 000 \$. Le budget moyen investi dans les projets se situe entre 240 000 et 500 000 \$. À ce sujet, on peut affirmer que les projets sont financièrement de petite et de grande envergure. Toutefois, ces résultats montrent que les ressources financières sont relativement importantes si on tient compte seulement des 26 % de ces projets qui ont un budget avoisinant de 1 000 000 \$. Nous pouvons observer les chiffres dans la *Figure 12* suivante.

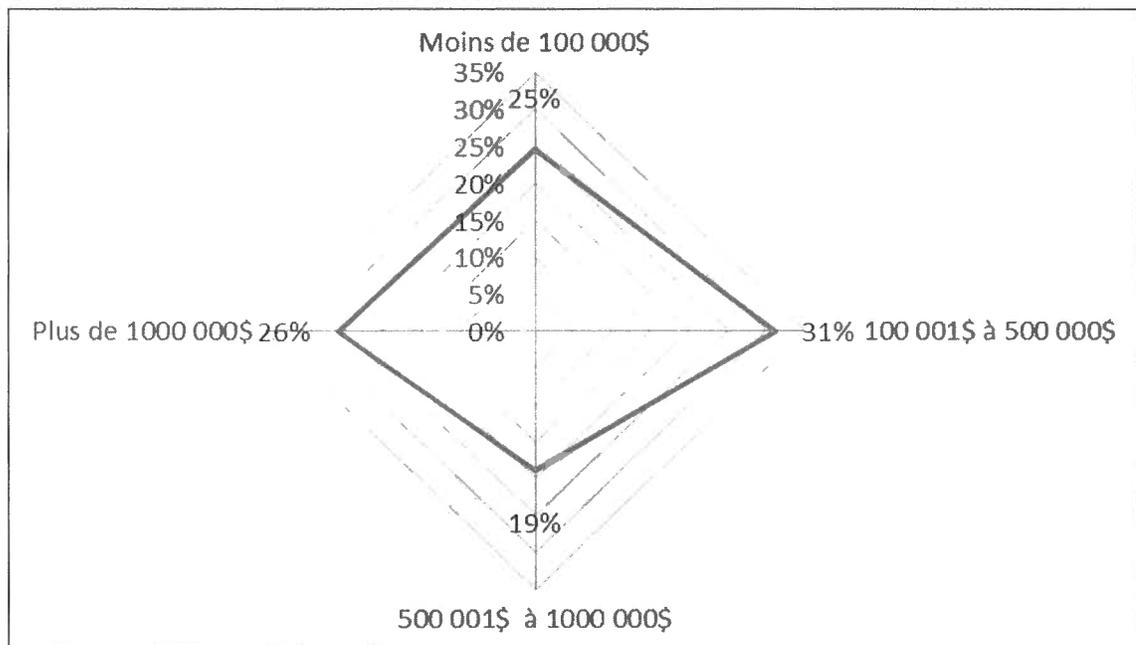


Figure 12 : Budget approximatif des projets

6.1.4 Niveau de maitrise de la gestion de projet des gestionnaires

En admettant qu'une bonne maitrise des connaissances de base en gestion de projet est un des facteurs qui maximisent la chance de réussite d'un projet, nous avons déterminé le niveau de maitrise des gestionnaires en gestion de projet. Pour ce faire, nous avons créé une variable à l'aide du logiciel SPSS représentant une combinaison d'un ensemble d'autres variables mesurant les compétences des gestionnaires de projets par rapport à la gestion interne des projets. Cette variable est obtenue à partir de la moyenne des variables suivantes : les membres de l'équipe de projet ont bénéficié d'une formation en gestion de projet (*Formation GP*) ; l'équipe de projet a bien géré les tâches techniques (*Tâches Techniques*) ; les membres de l'équipe de projet ont bénéficié d'une formation technique (*Formation Technique*) ; l'équipe de projet a bien fait son travail (*Compétences des Responsables*); l'équipe de projet a bien réagi aux problèmes et aux imprévus (*Urgence*).

Par ailleurs, pour faciliter l'analyse, nous attribuons une valeur de « 1 » à ceux qui sont en désaccord aux énoncés et la valeur « 3 » à ceux qui sont d'accord. Cela signifie respectivement une faible et une bonne maîtrise des connaissances fondamentales en gestion de projet. Les résultats peuvent être observés dans le tableau suivant :

Tableau 7 : Niveau de maîtrise des gestionnaires en gestion de projet

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible maîtrise en GP	25	23,1	25,0	25,0
	Neutre	15	13,9	15,0	40,0
	Bonne maîtrise en GP	60	55,6	60,0	100,0
	Total	100	92,6	100,0	
Manquante	Système manquant	8	7,4		
Total		108	100,0		

D'après cette démarche, nous pouvons constater que 60 % des gestionnaires affirment qu'ils ont une bonne maîtrise des connaissances de base en gestion de projet. À l'inverse, 25 % ont répondu qu'ils maîtrisent légèrement les connaissances de base en gestion de projet. Dans une autre section, nous verrons, parmi les variables mesurant les connaissances de base en gestion de projet, lesquelles ont un effet significatif sur le succès des projets réalisés. Cependant, nous pouvons remarquer dans le tableau qui suit qu'il existe une corrélation positive entre ces variables de la gestion de projet et le succès des projets et celle-ci est significative. Ce qui signifierait que plus les gestionnaires maîtrisent la gestion de projet, plus leurs projets ont la chance de réussir.

Tableau 8: Corrélations entre le niveau de maîtrise en GP et le succès des projets

		Succès	Maîtrise GP
Succès	Corrélation de Pearson	1	,726
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	104	99
Maîtrise GP	Corrélation de Pearson	,726	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	99	100
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

6.1.5 Niveau d'impact socioéconomique et institutionnel des projets

Un des objectifs de cette recherche est de déterminer dans quelle mesure les projets contribuent au développement socioéconomique et institutionnel du pays. Pour ce faire, nous avons évalué le niveau d'appréciation des gestionnaires et des bénéficiaires par rapport à un ensemble de variables quantifiant les retombées socioéconomique et institutionnelle des projets sur l'économie du pays. Cette nouvelle variable, que nous appelons « Impact » est calculée à l'aide de la moyenne des sous-variables suivantes : durabilité auprès des bénéficiaires (*Durabilité*) ; Contribution du projet à la capacité institutionnelle du pays (*Capacité Institutionnelle*) ; Importance du projet par rapport au développement structurel et économique (*Importance structurelle*) ; Contribution socioéconomique du projet (*Apport Socioéconomique*) ; Financement additionnel suscité par le projet (FinAd). Nous avons procédé de la même façon que précédemment en attribuant la valeur « 1 » à ceux qui estiment que ces variables ne contribuent que faiblement au redressement de la situation socioéconomique du pays et la valeur « 2 » à ceux qui pensent le contraire. Toutefois, nous ne considérons pas les répondants qui

s'abstiennent lors de cette question, car cela ne nous permet pas de formuler un jugement sur leur position.

Les données figurées dans le tableau suivant montrent que les projets affichent majoritairement un faible niveau d'impact sur le développement économique du pays, soit 64 % de l'échantillon. Les 36 % estiment que les projets ont un fort impact sur le développement du pays.

Par ailleurs, cette façon de procéder ne nous renseigne pas suffisamment sur la contribution des projets au développement du pays. Dans ces conditions, nous essaierons de déterminer dans une autre section, l'effet de ces éléments sur le succès des projets. En d'autres termes, dans quelle mesure ces variables influencent significativement le succès des projets en Haïti. Pour l'instant, nous ne nous contentons que de ces informations descriptives fournies par les données.

Tableau 9: Niveau d'impact des projets

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Fort Impact	53	25,1	36,1	36,1
	Faible Impact	94	44,5	63,9	100,0
	Total	147	69,7	100,0	
Manquante	Système manquant	64	30,3		
Total		211	100,0		

6.1.6 Niveau de satisfaction des bénéficiaires

La satisfaction des bénéficiaires d'un projet est l'un des éléments clés qui expliquent son succès. Bien que celle-ci n'intervienne pas directement dans la gestion interne des projets, elle pourrait, d'une manière intermédiaire, mesurer son succès. De ce fait, nous avons jugé pertinent de déterminer le niveau de satisfaction des bénéficiaires. Pour ce faire, nous avons demandé aux répondants, simplement s'ils sont satisfaits des projets dont ils ont

bénéficiés. Nous avons mesuré leur niveau de satisfaction sur une échelle allant de 1 à 7, soit de « totalement en désaccord » à « totalement d'accord ». Par la suite, nous avons transformé cette variable ordinale en une variable dichotomique. Nous jugeons que les répondants qui sont en désaccord, indépendamment du niveau sont légèrement satisfaits des résultats des projets dont ils ont bénéficiés. En revanche, ceux qui sont d'accord, sont jugés très satisfaits des résultats de leurs projets. Les résultats de cette démarche apparaissent dans le tableau suivant.

Tableau 10: Niveau de satisfaction des bénéficiaires

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très satisfait	30	29,1	32,3	32,3
	Légèrement satisfait	63	61,2	67,7	100,0
	Total	93	90,3	100,0	
Manquante	Systeme manquant	10	9,7		
Total		103	100,0		

Les résultats montrent que les bénéficiaires sont, majoritairement, légèrement satisfaits des projets dont ils ont bénéficiés. Cette observation représente environ 68 % de l'échantillon étudié. Cependant, ceux qui sont très satisfaits des résultats de ces projets ne forment que 32 % de l'échantillon. On peut conclure partiellement que les bénéficiaires de projets d'aide au développement en Haïti ont un degré de satisfaction faible par rapport aux résultats des projets dont ils sont bénéficiaires. Par ailleurs, nous verrons, plus loin dans cette étude, l'influence de cette variable sur le succès de ces projets. Le tableau qui suit nous indique, pour l'instant, que l'insatisfaction des bénéficiaires est positivement corrélée à l'échec des projets. Autrement dit, plus les bénéficiaires sont insatisfaits, moins le projet a la chance de réussir.

Tableau 11: Corrélation entre l'insatisfaction et l'échec des projets

		Satisfaction	Échec
Insatisfaction	Corrélation de Pearson	1	,594**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	93	87
Échec	Corrélation de Pearson	,594**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	87	94
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

6.1.7 Niveau de participation

Comme on le mentionne au début de ce document, il existe de nombreuses études qui ont conclu que la participation est un facteur déterminant dans la réussite des projets internationaux. Ces études ont avancé, entre autres, qu'un taux élevé d'implication de la population cible dans les projets maximise sa chance de réussir. En se basant sur cette prémisse, nous avons déterminé le degré de participation de la population dans les projets en Haïti. Nous avons utilisé la même démarche de la section précédente en attribuant la valeur « 1 » à ceux qui sont en désaccord et la valeur « 2 » à ceux qui ne le sont pas. Cela signifierait respectivement qu'ils sont légèrement impliqués et totalement impliqués dans la mise en œuvre de ces projets.

En observant le tableau qui suit, nous pouvons constater qu'environ 63 % des répondants se disent légèrement impliqués dans les projets et environ 37 % ne le sont pas. Plus loin dans ce document, nous essayerons de savoir si cette variable a un effet sur les résultats des projets étudiés.

Tableau 12: Niveau de participation dans les projets

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Légèrement impliqué	125	59,2	63,1	63,1
	Totalement impliqué	73	34,6	36,9	100,0
	Total	198	93,8	100,0	
Manquante	Système manquant	13	6,2		
Total		211	100,0		

Par ailleurs, nous pouvons partiellement constater, dans le tableau suivant, que la relation entre la participation et le succès des projets est positive, ce qui laisse présager qu'un niveau de participation élevée augmentera proportionnellement le succès du projet. Toutefois ces statistiques doivent être prises avec prudence. Nous y reviendrons plus loin dans ce document.

Tableau 13: Corrélation entre le niveau de participation et le succès des projets

		Succès	Participation
Succès	Corrélation de Pearson	1	,173*
	Sig. (bilatérale)		,015
	N	205	197
Participation	Corrélation de Pearson	,173*	1
	Sig. (bilatérale)	,015	
	N	197	198

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

6.2 ANALYSE INFÉRENTIELLE DE L'ECHANTILLON

Comme nous l'avons mentionné antérieurement, dans cette section, nous mettrons de l'avant les résultats de l'analyse inférentielle pour pouvoir répondre aux objectifs de l'étude. En effet, l'analyse inférentielle forme un prolongement des outils de l'analyse descriptive utilisée dans les études scientifiques pour répondre à des objectifs de recherche spécifiques. Le mérite de ce type d'analyse est qu'elle se repose sur des outils statistiques avancés et efficaces permettant de s'attaquer à des problématiques complexes. L'analyse multivariée est un des outils les plus connus utilisés dans le cadre de l'analyse inférentielle. Son objectif est de réunir un grand nombre de méthodes, souvent complexes, qui tentent de donner une image simplifiée des multiples relations entre les variables d'une enquête ou d'une base de données (Stafford, 2006). Elle aide même à la conceptualisation théorique (Laforge, 1981). C'est donc la tâche qui nous est dévolue dans cette section, de présenter les techniques multivariées utilisées dans le cadre de cette étude afin de répondre à ses objectifs.

Par ailleurs, il convient de rappeler que, d'une manière générale, les objectifs de cette recherche consistent à déterminer les différents facteurs qui influent sur les résultats des projets d'aide au développement en Haïti. Plus spécifiquement, elle consiste à faire ressortir les éléments les plus significatifs affectant le succès des projets du point de vue des gestionnaires et des bénéficiaires de projets. Par la suite, nous essayerons d'étendre les analyses en agrégeant les données des deux échantillons afin de tirer des conclusions générales plus intéressantes. À cet effet, l'analyse discriminante et l'analyse en composantes principales (ACP) nous semblent les plus appropriées pour y parvenir.

La procédure utilisée est simple. Pour chacun des groupes, nous effectuons, dans un premier temps une analyse discriminante afin de déterminer les facteurs ou les critères significatifs qui expliquent les résultats des projets. Par la suite, nous procéderons à une analyse en composantes principales (ACP) afin d'observer la structure des variables et de faire émerger des construits plus explicatifs. En dernier lieu, nous essayerons d'examiner

l'existence des relations entre les composantes émergées et la variable dépendante, à savoir les résultats des projets.

6.2.1 Analyse discriminante de l'échantillon des gestionnaires

Pour rappel, l'un des objectifs de l'analyse discriminante consiste à déterminer, par ordre d'importance, à l'aide d'une variable qualitative et d'un ensemble de variables explicatives, les différences entre les groupes et à spécifier les variables les plus significatives qui sont responsables de ces différences entre les groupes.

Dans cette première partie de l'analyse, nous cherchons à expliquer une variable principale : les résultats des projets d'aide au développement en Haïti. Pour ce faire, dans un premier temps, nous avons discriminé la variable « mon projet est un succès » en une variable dichotomique en attribuant la valeur « 1 » à ceux qui ont considéré leurs projets comme étant un « échec » et « 2 » à ceux qui ont indiqué que leurs projets ont été un « succès ». Les résultats de cette première démarche, figurés dans le tableau ci-dessous, montrent qu'environ 65 % des projets réalisés ont réussi et 35 % sont voués à l'échec. Cependant, tel qu'on l'a précisé plus haut, ces statistiques descriptives sont limitées dans le sens qu'elles ne nous permettent pas d'étendre les explications. Elles ne nous fournissent que les statistiques relatives aux résultats des projets sans pour autant nous renseigner sur les facteurs qui les ont engendrés. C'est dans ce contexte que l'analyse discriminante intervient, pour étudier les interrelations entre plusieurs variables et déterminer la significativité de chacune d'elles sur la variable dépendante.

Tableau 14: Résultats des projets réalisés par les gestionnaires

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Échec	35	32,4	34,7	34,7
	Succès	66	61,1	65,3	100,0
	Total	101	93,5	100,0	
Manquante	Système manquant	7	6,5		
Total		108	100,0		

Après avoir décrit le pourcentage les résultats des projets, notre objectif maintenant consiste à déterminer les éléments qui ont occasionné, d'une manière révélatrice, les résultats du point de vue des gestionnaires. D'où le but de l'analyse discriminante. En effet, lors de notre revue de littérature, nous avons pu recenser un ensemble de variables caractérisant les projets d'aide au développement international et un bon nombre d'entre elles sont retenues pour apprécier les résultats des projets d'aide au développement en Haïti. Nous avons identifié celles qui nous semblaient les plus appropriées auxquelles nous avons ajouté des dimensions particulières afin de mieux caractériser le contexte de notre étude. Dans un premier temps, toutes les variables retenues ont toutes été incluses dans l'analyse. Celles qui ne sont pas significatives ont été supprimées progressivement jusqu'à ce que tous les coefficients de l'analyse soient valides.

6.2.2.1 Statistiques descriptives et validité de l'étude

Dans la première étape de cette démarche scientifique, nous avons vérifié l'existence des différences entre les groupes à l'aide des indicateurs statistiques, soient la moyenne et l'écart-type. Les résultats nous semblent satisfaisants, car les moyennes et les écart-types présentent des valeurs sensiblement distinctes. Il nous est ainsi permis de poursuivre

l'analyse. En effet, le tableau qui suit présente les valeurs de Fisher et celles de Lambda Wilks pour chacune des variables de l'analyse. Les valeurs de Lambda Wilks varient entre 0 et 1. Plus la valeur est proche de 1, plus l'hypothèse de l'existence d'une égalité des moyennes entre l'ensemble des groupes semblent avérée. En revanche, pour une valeur nulle, les variabilités intraclasse sont très faibles et les moyennes se différencient. Ainsi, pour chacune des valeurs de Fisher, soit l'ensemble des descripteurs de l'analyse, nous sommes conduits à rejeter l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes. Plus convenablement, les groupes présentent des différences. Les résultats nous permettent également d'observer les variables les plus discriminantes entre les groupes à partir des valeurs de Fisher ainsi que leur niveau de significativité. À titre d'exemple, pour la variable « *Connaissance Locale* », la valeur de Fisher est de 29,132 et elle est significative, car la valeur de F (0,000) est largement inférieure à 0,05. Le *Tableau 15* ci-dessous récapitule toutes les variables significatives constituant notre analyse.

Il convient maintenant d'évaluer la significativité de la valeur de Fisher pour l'ensemble des variables afin de nous assurer de la validité de l'étude. Il consiste donc à réaliser un « test de Box » permettant de vérifier l'homogénéité de la matrice de covariance. Plus la valeur de M est élevée, plus l'étude semble robuste. Ci-dessous, nous pouvons constater que la valeur « M de Box » est très élevée et que le test F est significatif, car la valeur f tend vers 0 et inférieure à 0,05. Cela confirme la validité de cette première analyse. Les résultats peuvent être observés dans le *Tableau 16* ci-après.

Tableau 15: Tests d'égalité des moyennes des groupes pour les gestionnaires

	Lambda de Wilks	F	ddl1	ddl2	Signification
Connaissance locale	,745	29,132	1	85	,000
Compétences des responsables	,520	78,348	1	85	,000
Identification des Risques	,762	26,500	1	85	,000
Gestion des Risques	,632	49,455	1	85	,000
Taches Techniques	,484	90,777	1	85	,000
Formation en GP	,708	35,129	1	85	,000
Efficiencie	,462	99,033	1	85	,000
Identification des PP	,617	52,770	1	85	,000
Définition des Rôles PP	,697	36,875	1	85	,000
Participation	,575	62,941	1	85	,000
Gestion du budget	,519	78,727	1	85	,000
Suivi et Évaluation	,679	40,156	1	85	,000
Gestion des délais	,615	53,198	1	85	,000
Objectifs	,367	146,569	1	85	,000
Conception	,344	162,291	1	85	,000
Communication	,915	7,865	1	85	,006
Corruption	,847	15,412	1	85	,000
Durabilité	,723	32,588	1	85	,000
Apport socioéconomique	,906	8,791	1	85	,004
Capacité Institutionnelle	,893	10,135	1	85	,002
Importance Structurale	,842	15,928	1	85	,000
Culture	,955	4,008	1	85	,048

Analyse discriminante des données avec SPSS

Tableau 16: Résultats du test de Box

M de Box		540,610
F	Approximativement	1,420
	ddl1	253
	ddl2	10241,517
	Signification	,000
Analyse discriminante des données avec SPS		

La validité de l'étude n'est pas une fin en soi. Il est aussi important de déterminer le pouvoir discriminant du modèle. Celui-ci peut être obtenu à partir du coefficient de corrélation canonique. Ce dernier représente une mesure de liaison entre les coordonnées factorielles discriminantes et la variable qualitative codant l'appartenance aux groupes (Desbois, 2003); c'est donc une corrélation globale pour l'ensemble des descripteurs de l'analyse. Plus cette valeur est proche de 1, plus l'étude est représentative ou meilleur est le modèle. Dans notre cas, la valeur du coefficient canonique est de 0,905 (*Tableau 17*). Elle peut être qualifiée d'excellente. On pourrait observer également la valeur du test de Lambda Wilks dans le *Tableau 18* qui suit : plus sa valeur est faible, meilleur est le modèle. Quant à sa significativité, plus la valeur de F tend vers 0, meilleur est le modèle.

Tableau 17: Valeurs propres

Fonction	Valeur propre	% de la variance	% cumulé	Corrélation canonique
1	4,522 ^a	100,0	100,0	,905

NB : Les premières fonctions discriminantes ont été utilisées dans l'analyse

Tableau 18: Lambda de Wilks				
Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
1	,181	126,441	22	,000
Analyse discriminante des données avec SPSS				

La dernière étape de notre analyse consiste à vérifier le pourcentage de classement du modèle afin de s'assurer que la fonction discriminante classe correctement les individus à leurs groupes d'affectation respectifs. Il convient de déterminer les taux de bien-classés et de mal-classés en observant les résultats fournis par le modèle. Un taux de bien classés élevé garanti la performance du modèle par rapport à l'échantillon. Selon la règle bayésienne d'affectation, les résultats du classement obtenus montrent qu'environ 98 % des observations ont été classées correctement. Notre modèle a donc très bien classé les observations.

Tableau 19: Résultats du classement					
		Résultats des projets	Classe(s) d'affectation prévue(s)		Total
			Échec	Succès	
Original	Effectif	Échec	28	1	29
		Succès	1	57	58
		Observations non classées	2	1	3
	%	Échec	96,6	3,4	100,0
		Succès	1,7	98,3	100,0
		Observations non classées	66,7	33,3	100,0
Validé-croisé	Effectif	Échec	25	4	29
		Succès	4	54	58
	%	Échec	86,2	13,8	100,0
		Succès	6,9	93,1	100,0
a. 97,7 % des observations originales classées correctement.					
b. 90,8 % des observations validées-croisées classées correctement.					

Au terme de cette première analyse, nous avons pu répondre au premier objectif de l'étude qui est de déterminer l'ensemble des variables significatives pouvant expliquer le résultat des projets d'aide au développement en Haïti, du point de vue des gestionnaires. La valeur de Fisher nous permet d'observer l'ordre d'importance de leur significativité par rapport à la variable explicative, qui est le succès. Les résultats de cette première démarche scientifique sont présentés par ordre décroissant dans le tableau suivant.

Tableau 20: Résultats des variables les plus discriminantes pour les gestionnaires

Variables	Ordre	Valeur de F	Signification
Conception	1	162,291	0,000
Objectifs	2	146,569	0,000
Efficienc	3	99,033	0,000
Tâches Techniques	4	90,777	0,000
Gestion du budget	5	78,727	0,000
Compétences des responsables	6	78,348	0,000
Participation	7	62,941	0,000
Gestion des délais	8	53,198	0,000
Identification des PP	9	52,770	0,000
Gestion du Risque	10	49,455	0,000
Suivi et Évaluation	11	40,156	0,000
Définition des Rôles PP	12	36,875	0,000
Formation GP	13	35,129	0,000
Durabilité	14	32,588	0,000
Connaissance Locale	15	29,132	0,000
Identification Risque	16	26,500	0,000
Importance Structurale	17	15,928	0,000
Corruption	18	15,412	0,000
Capacité Institutionnelle	19	10,135	0,002
Apport socioéconomique	20	8,791	0,004
Communication	21	7,865	0,006
Culture	22	4,008	0,048

Analyse discriminante des données avec SPSS

Étant donné qu'il existe beaucoup de variables et qu'elles sont toutes significatives, nous ne sommes pas en mesure d'observer leur structure. Nous allons donc procéder à une analyse en composantes principales afin de les agréger et de regrouper celles qui sont fortement corrélées. Cette approche nous permettra ainsi de réduire le nombre de variables en des facteurs plus facilement interprétables, de comprendre leur structure et de faire émerger des construits.

6.2.2 Analyse en composantes principales pour l'échantillon gestionnaire

Dans cette section, nous allons tenter de condenser l'ensemble des descripteurs de l'analyse précédente afin de pouvoir les interpréter plus facilement. Avant de présenter cette analyse, nous devons nous assurer que les postulats de base pour appliquer cette approche sont respectés. Il s'agit de vérifier que les variables sont minimalement corrélées entre elles et que la mesure de l'adéquation de l'échantillonnage (KMO) est appréciable.

6.2.2.1 Vérification des postulats et résultat du modèle

Notre matrice de corrélation montre que les variables sont toutes minimalement corrélées entre elles. Certaines des corrélations sont plus fortes que d'autres. C'est un premier indicateur qui nous renseigne sur la possibilité de faire émerger un ou des facteurs et l'approche de l'analyse en composantes principales est partiellement applicable.

Par ailleurs, il ne nous sera pas permis de poursuivre l'analyse si la mesure de l'adéquation de l'échantillonnage n'est pas satisfaisante. Plus communément appelé le KMO, la mesure de Kaiser-Meyer-Olkin est un indice d'adéquation de la solution factorielle indiquant jusqu'à quel point l'ensemble des variables retenues est un ensemble cohérent et permet de constituer une ou des mesures adéquates de concepts (Durand, 1997).

Il nous fournit des informations supplémentaires de la qualité des corrélations entre les variables. Celui-ci peut varier de 0 à 1. Plus la valeur se rapproche de l'unité, plus les variables sont corrélées, plus pertinent est le modèle. Dans notre cas, l'indice de KMO est de 0,898, ce qui peut être qualifié de méritoire. La signification statistique du test de Bartlett est de 0,000. Ce qui nous amène à rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice des corrélations est une matrice d'identité. Plus simplement, les corrélations ne sont pas toutes égales à zéro. Cette démarche est essentielle à la poursuite de notre analyse.

Tableau 21: Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,898
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1325,826
	ddl	136
	Signification de Bartlett	,000
Analyse en composantes principales avec SPSS		

En outre, nous devons déterminer les statistiques relatives à la qualité de la représentation de chaque variable prise en compte dans l'analyse. Cette étape nous conduit à analyser le pourcentage de chaque variable à la covariance totale. Le prochain tableau montre que toutes les variables sont significativement représentées. À l'opposé, celles qui ont été légèrement représentées et corrélées de manière importante sur plusieurs facteurs ont été supprimées de l'analyse. Par exemple, la variable « communication » saturait de façon significative sur plusieurs facteurs. Elle a donc été retirée de l'analyse. Sinon, chaque variable semble expliquer une bonne partie de l'inertie totale. Les variables retenues sont consignées dans le *Tableau 22*.

De plus, la méthode d'extraction des données nous a permis d'expliquer une variance cumulée de 73 % de la variance totale avec seulement trois facteurs. Le premier facteur à lui seul explique environ 55 % de la variance totale. Les deux autres facteurs expliquent respectivement 11 % et 7 % du phénomène. Étant donné que la variance expliquée par les

autres facteurs est faible, ils ne sont pas conservés pour l'analyse. Ce pourcentage de variance expliquée nous semble satisfaisant pour l'ensemble des données.

Tableau 22: Qualité de représentation		
	Initial	Extraction
Conception	1,000	,777
Compétences des responsables	1,000	,685
Gestion du Risque	1,000	,577
Tâches Techniques	1,000	,761
Efficience	1,000	,704
Identification des PP	1,000	,706
Participation	1,000	,729
Gestion du budget	1,000	,804
Suivi et Évaluation	1,000	,682
Gestion des délais	1,000	,591
Objectifs	1,000	,763
Corruption	1,000	,722
Culture	1,000	,820
Durabilité	1,000	,678
Capacité Institutionnelle	1,000	,822
Importance Structurelle	1,000	,835
Apport socioéconomique	1,000	,766
Analyse en composantes principales avec SPSS		

Tableau 23: Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	9,351	55,005	55,005	9,351	55,005	55,005	7,071	41,594	41,594
2	1,912	11,249	66,255	1,912	11,249	66,255	3,595	21,147	62,741
3	1,159	6,819	73,073	1,159	6,819	73,073	1,756	10,332	73,073
4	,777	4,571	77,644						
5	,683	4,016	81,660						
6	,496	2,918	84,578						
7	,440	2,591	87,169						
8	,371	2,182	89,351						
9	,362	2,131	91,482						
10	,321	1,890	93,371						
11	,246	1,449	94,820						
12	,202	1,190	96,010						
13	,196	1,152	97,162						
14	,168	,989	98,151						
15	,132	,776	98,926						
16	,102	,598	99,525						
17	,081	,475	100,000						
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales avec SPSS									

Pour des raisons de simplicité et d'interprétation, nous considérons seulement la matrice des composantes après rotation. Ainsi, nous avons effectué une rotation Varimax qui nous permet de préserver l'orthogonalité entre les facteurs. Cette forme de rotation est simple et théoriquement plus pertinente que celle sans rotation, car elle tend à maximiser les poids des facteurs. L'objectif de la rotation est de favoriser une meilleure lecture des

variables composant chacun des facteurs et de générer des construits plus parlants. C'est la méthode la plus utilisée dans la recherche appliquée (Stafford, 2006).

Tableau 24: Matrice des composantes après rotation			
	Composante		
	Management	Impact	Dimension-macro
Conception	,820		
Compétences des responsables	,806		
Gestion des Risques	,683		
Taches Techniques	,858		
Efficienc	,809		
Identification des PP	,768		
Participation	,729		
Gestion du budget	,829		
Suivi et Évaluation	,734		
Gestion des délais	,674		
Objectifs	,794		
Corruption			,751
Culture			,881
Durabilité		,682	
Capacité Institutionnelle		,881	
Importance structurelle		,862	
Apport socioéconomique		,849	
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.			
a. La rotation a convergé en cinq itérations.			

L'examen de notre matrice montre que chacune des variables présente un poids supérieur à 50 % sur chacun des facteurs. Nous constatons que les variables liées au management de projet, celles qui sont relativement contrôlables par les gestionnaires de projet, sont fortement corrélées entre elles. Nous avons donc étiqueté ce facteur en «

management » puisqu'il regroupe toutes les variables relatives à la gestion interne des projets. Le deuxième facteur regroupe toutes les variables qui se rapportent aux retombées socioéconomiques et institutionnelles du projet, nous l'avons nommé « impact ». Enfin, le troisième facteur est composé de deux variables exogènes sur lesquelles les gestionnaires de projets ont moins de pouvoir, dans ce cas-ci, c'est la dimension macroéconomique du projet.

En somme, les deux analyses précédentes nous permettent de constater que les variables relatives au management sont plus significatives pour les gestionnaires de projets pour expliquer les résultats de leurs projets. Cette démarche rejoint la théorie classique en management de projet selon laquelle le succès d'un projet se repose sur sa performance ou l'atteinte des objectifs, la gestion des coûts et la gestion du délai. Nous avons aussi constaté que la variable « participation » est fortement corrélée au premier facteur. C'est peut-être causé par la dimension internationale de ces projets où la prise en compte des avis des récipiendaires est d'une importance capitale pour le succès des projets. Cet aspect se rapporte à la théorie de l'approche participative que nous avons élaborée dans le deuxième chapitre du présent document. En d'autres termes, l'approche participative peut être considérée, dans ce cas-ci, comme un élément d'interface entre les gestionnaires et les bénéficiaires.

Ensuite, les composantes du deuxième facteur montrent que les variables mesurant les répercussions socioéconomiques et institutionnelles du projet sont fortement associées. Cette association nous permet de déduire que l'impact des projets d'aide au développement est une des conditions qui expliquent les résultats, du point de vue des gestionnaires.

Par ailleurs, la culture et la corruption sont les deux variables macroéconomiques qui se révèlent significatives dans le cadre de ces projets, pour les gestionnaires. Nous avons mentionné, lors de notre revue de littérature, que l'ignorance des traits culturels, des traditions et de bien d'autres facteurs peut mettre en péril la réussite d'un projet. Ces propos sont révélateurs quand on observe les résultats de cette analyse. Nous élaborons ce sujet plus en détail dans le prochain chapitre qui sera consacré à la discussion des résultats.

Il est important de signaler le sens dans lequel les dimensions précédentes influencent sur les résultats des projets. Pour ce faire, nous avons déterminé la mesure de corrélation de Pearson en calculant la moyenne agrégée des construits de chacune des dimensions. Les résultats, récapitulés dans le tableau suivant, montrent que la dimension « management » est positivement corrélée au succès des projets. À l'inverse, les dimensions « impact et macro » sont négativement corrélées au succès de ces projets. Ces mesures peuvent être observées dans le tableau qui suit. Nous les discuterons dans le prochain chapitre.

Tableau 25: Corrélations entre les composantes et le succès des projets					
		Succès	Management	Impact	Dimension Macro
Succès	Corrélation de Pearson	1	,871**	-,542**	-,312**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002
	N	104	97	103	100
Management	Corrélation de Pearson	,871**	1	-,598**	-,493**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	97	97	96	94
Impact	Corrélation de Pearson	-,542**	-,598**	1	,439**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	103	96	105	100
Dimension Macro	Corrélation de Pearson	-,312**	-,493**	,439**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	
	N	100	94	100	101

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

6.2.3 Analyse discriminante pour l'échantillon des bénéficiaires

Dans cette section, nous présenterons la deuxième partie de notre analyse consistant à déterminer les différentes variables les plus significatives, du point de vue des bénéficiaires. Avant de commencer, nous présentons la perception des bénéficiaires par rapport aux résultats des projets dont ils ont bénéficié dans le tableau qui suit.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Succès	44	42,7	46,8	46,8
	Échec	50	48,5	53,2	100,0
	Total	94	91,3	100,0	
Manquante	Système manquant	9	8,7		
Total		103	100,0		

Comparativement aux gestionnaires de projets, le tableau ci-dessus montre que la majorité des bénéficiaires de projets soutiennent que les projets dont ils ont bénéficié sont voués à l'échec, soient 53,2 % de l'échantillon étudié. À l'inverse, 46,8 % de ces projets ont réussi. Nous rappelons que ces observations sont exclusivement descriptives.

À partir des observations précédentes, nous allons maintenant déterminer les variables qui sont à la base de cette différence ou qui influent sur les résultats de ces projets en nous basant uniquement sur les variables mesurées auprès des bénéficiaires. Nous présenterons de façon succincte les détails de l'analyse car la démarche ressemble à celle que nous venons d'effectuer précédemment.

Par ailleurs, certains descripteurs formant l'échantillon des bénéficiaires diffèrent de ceux analysés antérieurement. En effet, dans chacun des échantillons, nous avons identifié les variables spécifiques et celles qui sont identiques à chacun des groupes. Nous avons tenu compte du fait que les bénéficiaires de projets ne détiennent pas les informations liées à la gestion interne des projets. Autrement dit, les variables rattachées exclusivement au management de projet n'ont pas été prises, évidemment, dans cette deuxième partie de l'analyse. En revanche, les variables relatives à l'impact des projets, à l'environnement externe et au contexte dans lequel se réalisent ces projets sont identiques et ont été évaluées auprès des deux groupes. Les descripteurs communs nous permettent ainsi d'observer les

différences affichées dans la perception des deux groupes. Ainsi, dans cette partie, nous analysons seulement les variables spécifiques aux bénéficiaires.

6.2.3.1 Statistiques descriptives et validité de l'étude

En premier lieu, les indicateurs statistiques (moyenne et écart-type) calculés pour l'ensemble des variables et les résultats de l'analyse de variance multiple réalisée montrent qu'il existe une différence. Comme on le sait déjà, l'existence des différences entre les groupes est une des conditions de satisfaction permettant d'utiliser l'analyse discriminante. De plus, les valeurs de Lambda Wilks et de Fisher viennent appuyer cette distinction entre les groupes. Cette différence observée nous amène à rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les moyennes et écart-types présentent des valeurs identiques. Par surcroît, le test M de Box nous permet de vérifier la validité de l'étude. La valeur de M (364,348) est très élevée et sa statistique de signification est largement inférieure à 0,05. Cela nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle d'égalité de la matrice de covariance. On peut en conclure que cette deuxième analyse est valide selon les résultats du test.

Tableau 27: Résultats du test de Box		
M de Box		364,348
F	Approximativement	1,639
	ddl1	171
	ddl2	19482,472
	Signification	,000
Test l'hypothèse nulle d'égalité de matrices de covariance des populations.		

Comme on le mentionnait dans l'analyse précédente, il est important de juger du pouvoir discriminant du modèle à partir de la valeur de la corrélation canonique. Cette dernière mesure l'étroitesse de la relation entre une fonction discriminante et

l'appartenance à l'un ou l'autre groupe (Laforge, 1981). Dans ce cas-ci, la valeur de notre corrélation canonique est 0,748. Cela signifie qu'environ 75 % de l'inertie totale est expliquée par la fonction discriminante. Cela nous semble satisfaisant pour poursuivre l'analyse. De plus, le test de Lambda Wilks est significatif (F inférieur à 0,05), ce qui confirme la performance du modèle. Finalement, en ce qui concerne le taux de bien classé, le *Tableau 30* nous permet de constater que le modèle a classé correctement 85 % des observations. Plus le pourcentage est élevé, plus le modèle est performant. Les détails de cette analyse figurent dans les tableaux qui suivent.

Tableau 28: Valeurs propres				
Fonction	Valeur propre	% de la variance	% cumulé	Corrélation canonique
1	1,273a	100,0	100,0	,748
a. Les 1 premières fonctions discriminantes canoniques ont été utilisées pour l'analyse.				

Tableau 29: Lambda de Wilks				
Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
1	,440	62,401	18	,000
Analyse discriminante des données avec SPSS				

Tableau 30: Résultats du classement					
		Résultats des projets	Classe(s) d'affectation prévue(s)		Total
			Succès	Échec	
Original	Effectif	Succès	34	4	38
		Échec	9	40	49
		Observations non classées	4	1	5
	%	Succès	89,5	10,5	100,0
		Échec	18,4	81,6	100,0
		Observations non classées	80,0	20,0	100,0
Validé-croisé	Effectif	Succès	25	13	38
		Échec	10	39	49
	%	Succès	65,8	34,2	100,0
		Échec	20,4	79,6	100,0
a. 85,1% des observations originales classées correctement.					
b. La validation croisée n'est effectuée que pour les observations de l'analyse. Dans la validation croisée, chaque observation est classée par les fonctions dérivées de toutes les autres observations.					
c. 73,6% des observations validées-croisées classées correctement.					

Les résultats de cette deuxième analyse montrent que la satisfaction est la variable la plus significative pouvant expliquer les résultats des projets, du point de vue des bénéficiaires. Ce résultat confirme certaines théories traitées au début de notre revue de littérature selon lesquelles la satisfaction des bénéficiaires est un facteur important pour la réussite des projets (Atkinson, 1999 ; Baccarini 1999 ; Bryde 2003 et 2005). En deuxième lieu, la compétence des responsables des projets émerge comme étant un facteur significatif pour le succès des projets. À l'instar des gestionnaires, les bénéficiaires n'ignorent pas que la réussite des projets dépend de la compétence des responsables de projet. Les autres variables se rapportent à l'environnement externe, à la visibilité et à l'impact

socioéconomique du projet. L'ordre d'importance des variables significatives peut être observé dans le *Tableau 31* qui suit.

Tableau 31: Résultats des variables discriminantes pour les bénéficiaires

Variables	Ordre	Valeur de F	Signification
Satisfaction	1	54,127	0,000
Compétences des responsables	2	39,933	0,000
FinAd	3	31,457	0,000
Justice	4	22,849	0,000
Importance Structurelle	5	21,143	0,000
Apport Socioéconomique	6	18,326	0,000
Connaissance du milieu	7	16,879	0,000
Culture	8	15,964	0,000
Connaissance Locale	9	15,572	0,000
Participation	10	12,664	0,001
Durabilité	11	12,333	0,001
Contrôle des Dirigeants	12	12,156	0,001
Interférences Politiques	13	10,664	0,002
Communication	14	9,327	0,003
BenConTH	15	6,344	0,014
Corruption	16	5,806	0,018
Capacité Institutionnelle	17	5,058	0,027
CondClim	18	4,968	0,028

Par ailleurs, l'ordre des variables ne nous fournit pas d'information sur les types de corrélations qui subsistent entre elles. Cela nous permettrait de mieux approfondir les analyses. De ce fait, nous allons réaliser une analyse en composantes principales pour déterminer s'il existe une structure entre ces variables et déterminer quels construits pourraient être révélés.

6.2.4 Analyse en composante principale pour l'échantillon bénéficiaire

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats de l'analyse en composante principale réalisée pour les variables les plus significatives du succès des projets décrits plus haut. Nous présenterons seulement la structure des variables.

6.2.4.1 Vérification des postulats et résultat du modèle

Nous devons nous assurer que les conditions sont réunies pour l'application de l'ACP. Le déterminant de notre matrice est différent de zéro (0,009) et notre mesure de précision d'échantillonnage (KMO) est élevée, soit 0,852. De plus, le test de Bartlett est significatif. Cela nous permet de poursuivre notre analyse.

Cette approche nous permet d'expliquer l'ensemble du phénomène à l'aide de trois principaux facteurs que nous pouvons observer dans le prochain tableau. Ils forment environ 61% de la variance totale. La contribution de chacune des variables à l'inertie est plus de 40%.

En effet, nous pouvons constater également que certaines variables de l'analyse précédente n'apparaissent plus dans le tableau. Cela peut être expliqué par leur faible poids dans la variance totale et leur saturation sur plusieurs facteurs. Elles ont donc été supprimées de l'analyse. En observant la structure des variables, nous remarquons que la première composante regroupe toutes les variables relatives à l'impact des projets auxquelles se rajoutent les variables « satisfaction » et « compétences des responsables ». Cette première structure nous indique que le succès des projets, du point de vue des bénéficiaires, se manifeste avant tout par l'impact que ceux-ci exercent sur leur bien-être. De ce fait, il est du ressort des responsables de projets de mener à bien leurs rôles pour que les projets puissent atteindre leurs objectifs. Par la suite, nous voyons une autre structure qui définit l'existence des moyens de communication entre les responsables et les bénéficiaires et l'adéquation des objectifs du projet au contexte local. C'est une autre

dimension qui caractérise, entre autres, l'approche participative dans les projets. Enfin, la dernière composante regroupe les variables se rapportant à la dimension macroéconomique du projet. Hormis la variable « justice », cette troisième dimension s'assimile à celle qu'on a présentée dans le cas des questionnaires de projets. La structure des trois composantes peut être observée dans le tableau qui suit :

Tableau 32: Matrice des composantes après rotation			
	Composante		
	1	2	3
Satisfaction	,611		
Compétences des responsables	,642		
Importance Structurale	,680		
Durabilité	,575		
Communication		,790	
Connaissance Locale		,595	
Corruption			,661
Culture			,790
Apport Socioéconomique	,843		
Justice			,634
CondClim		,694	
Connaissance du milieu		,542	
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.			
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.			
a. La rotation a convergé en 14 itérations.			

Le tableau qui suit montre le sens dans lequel les dimensions ont influencé la variable « mon projet n'est pas un succès : PasSuccès ». Plus spécifiquement, le projet est un échec. Les trois dimensions sont corrélées positivement à cette variable. Cela signifie que l'échec de ces projets peut être expliqué corrélativement par ces trois composantes, du point de vue des bénéficiaires.

		PasSuccès	Composante1	Composante2	Composante3
PasSuccès	Corrélation de Pearson	1	,737**	,557**	,612**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	101	97	99	98
Composante1	Corrélation de Pearson	,737**	1	,614**	,559**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	97	97	96	95
Composante2	Corrélation de Pearson	,557**	,614**	1	,533**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	99	96	99	97
Composante3	Corrélation de Pearson	,612**	,559**	,533**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	98	95	97	98

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Nous pouvons ainsi constater que l'impact socioéconomique des projets, incluant la satisfaction, est le premier facteur expliquant leur succès, du point de vue des bénéficiaires. C'est différent dans le cas des gestionnaires. La dernière étape de cette analyse consistera donc à agréger les deux groupes et à observer d'une manière générale, la structure des variables expliquant le succès des projets. Dans cette optique, nous allons procéder à une analyse factorielle. Cette démarche nous permettra de générer des conclusions générales plus intéressantes en analysant l'ensemble des variables communes aux deux groupes.

6.2.5 Analyse factorielle pour les deux échantillons

Dans les deux premières analyses, nous avons remarqué que les variables les plus significatives diffèrent d'un échantillon à l'autre. Autrement dit, les variables managériales sont les plus significatives pour les gestionnaires et la variable satisfaction est la plus discriminante pour les bénéficiaires. Dans cette partie, nous allons agréger l'ensemble des variables communes aux deux échantillons et étendre les analyses afin de pouvoir répondre aux autres objectifs de cette étude.

6.2.5.1 Vérification des postulats et résultats du modèle

Comme nous l'avons dit plus haut, avant d'analyser et d'interpréter l'analyse factorielle, il est nécessaire de vérifier les postulats de base à partir des tests statistiques permettant de juger si l'approche est applicable. Dans ce cas-ci, nous allons nous baser sur le déterminant de la matrice de corrélation et l'indice de KMO et le test de Bartlett.

En effet, le déterminant de la matrice de corrélation doit être différent de zéro. Celui-ci nous indique que la plupart des variables sont parfaitement corrélées entre elles. Dans notre cas, il est égal à 0,002, ce qui est acceptable. Quant à l'indice de KMO, la mesure généralisée de la corrélation partielle entre les variables, il est très élevé (0,805) et sa valeur statistique (test de Bartlett) est significative, soit inférieure à zéro. Le test de Bartlett nous permet de juger de l'inégalité des racines latentes, c'est-à-dire l'absence significative de sphéricité du modèle mentionné (Stafford, 2006). Si le modèle s'avère sphérique, on peut présumer que les corrélations entre les variables sont voisines de zéro et donc qu'il n'y a pas intérêt à remplacer les variables par les composantes (Laforge, 1981). De ce qui précède, ces deux indicateurs statistiques nous permettent de poursuivre notre analyse.

Tableau 34: Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,805	
	Khi-deux approximé	1156,488
	Test de sphéricité de Bartlett ddl	105
	Signification de Bartlett	,000

En ce qui a trait à la qualité de représentation, toutes les variables incluses dans l'analyse sont minimalement représentées à 40 %. Cela signifie que le poids de chacune des variables a été bien pris en compte dans l'inertie totale de l'analyse. Comme la variable « communication » saturait significativement sur plus d'un facteur, nous avons décidé de l'enlever de l'analyse. Par ailleurs, l'examen de la contribution des composantes à l'hétérogénéité de la matrice nous permet de retenir les quatre premiers facteurs, c'est-à-dire ceux dont les valeurs propres sont supérieures à l'unité. L'ensemble des facteurs retenus nous permet d'expliquer environ 66 % de l'inertie totale, ce qui nous semble suffisamment représentatif du phénomène étudié.

Nous avons fait tourner les axes afin d'observer l'interdépendance entre les facteurs. De ce fait, la matrice des composantes a subi une rotation Varimax orthogonale permettant d'analyser plus facilement les variables indépendantes. Cette rotation maximise la variance des corrélations de chaque colonne. Nous utilisons cette méthode uniquement en raison de sa pertinence, de son efficacité et de son applicabilité dans bon nombre d'études.

Tableau 35: Matrice des composantes après rotation ^a				
	Composante			
	1	2	3	4
Connaissance Locale				,803
Participation	-,649			
Compétences des responsables				,857
Cadre Institutionnel		,756		
Climat Sociopolitique		,763		
Justice		,616		
Corruption		,561		
Culture		,592		
Bienfondé			,910	
Conformité Bénéficiaires			,900	
Durabilité	,695			
Capacité Institutionnelle	,830			
Importance structurelle	,888			
FinAd	,747			
Apport socioéconomique	,833			
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.				
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.				
a. La rotation a convergé en 6 itérations.				

À la lumière de cette analyse, nous avons pu dégager quatre facteurs principaux expliquant, de façon ordonnée, les résultats des projets d'aide au développement en Haïti d'une manière plus générale. Ces projets présentent des caractères qui diffèrent largement des projets classiques. Nous venons de le constater, l'importance des variables significatives n'est pas la même pour les gestionnaires et que pour les bénéficiaires. Et d'une manière générale, l'impact, la gestion de l'environnement externe, l'aptitude des gestionnaires à intégrer les objectifs du projet au milieu et l'adéquation des objectifs du projet aux besoins du pays et à ceux des bénéficiaires sont les variables les plus explicatives

du succès des projets d'aide en Haïti. Nous commenterons plus en détail chacune des composantes dans le chapitre suivant.

6.2.6 Relation entre participation et le résultat des projets

L'approche participative est considérée comme l'un des facteurs qui conditionnent le succès des projets, en développement international. L'objectif de cette section est de tester l'existence d'une relation entre la participation des bénéficiaires aux projets et le succès de ces derniers. Pour ce faire, nous allons utiliser le test t pour échantillons indépendants (Independent sample t test).

Théoriquement, le test t pour échantillons indépendants permet de vérifier l'existence d'un lien entre deux groupes indépendants en comparant leurs moyennes. Cette technique statistique consiste à tester l'hypothèse nulle selon laquelle les moyennes provenant de deux populations ou de deux groupes différents est négligeable. En d'autres termes, la différence entre les moyennes des groupes est nulle. En revanche, l'hypothèse alternative justifie l'existence d'une différence entre les moyennes.

Avant d'appliquer le test, nous devons nous assurer que ses prémisses sont respectées. Nous avons donc vérifié que les données sont normalement distribuées et les variances des groupes sont égales. L'hypothèse de la variance égale pourra être observée dans les tableaux qui suivent.

Tableau 36: Statistiques de groupe					
	Succès	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard moyenne
Participation	Échec	75	1,36	,483	,056
	Succès	113	1,77	,423	,040

Tableau 37: Test d'échantillons indépendants							
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes			
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
Participation	Hypothèse de variances égales	27,104	,000	-2,549	186	,012	-,180
	Hypothèse de variances inégales			-2,616	171,858	,010	-,180

Le premier tableau montre les statistiques descriptives pour les deux groupes. Nous constatons que sur les répondants affirmant que leurs projets sont voués à l'échec, la moyenne de participation est moins élevée que celle que les projets sont un succès. Le *Tableau 37* récapitule les résultats du test. Nous pouvons également observer le résultat de l'hypothèse nulle de l'égalité des variances. Celle-ci n'est pas considérée, car sa valeur statistique est inférieure à 0,05. Dans la deuxième ligne du tableau, nous pouvons observer aussi le résultat du test t. Il est significatif, ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les moyennes entre les deux groupes sont égales. La différence entre les moyennes est aussi remarquable sur la courbe suivante.

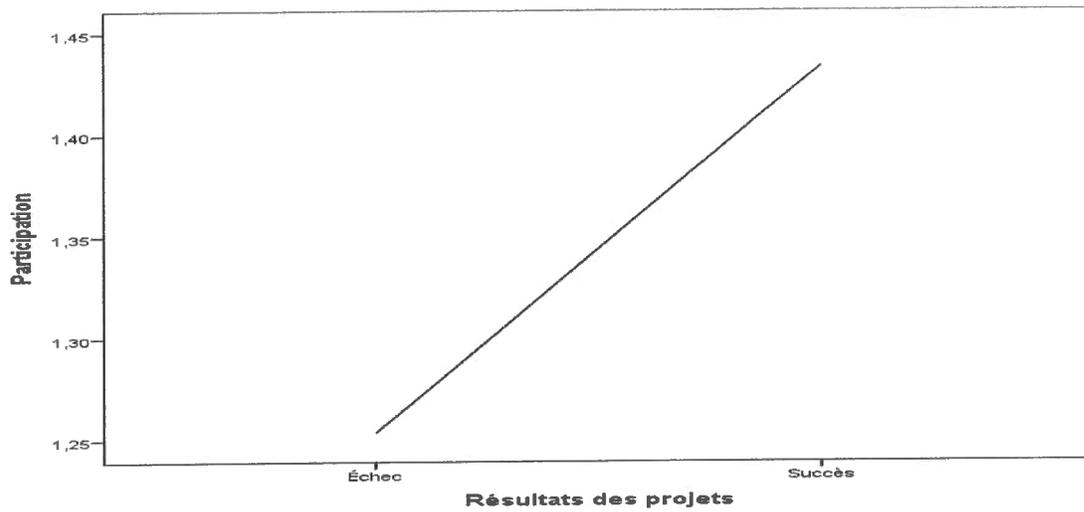


Figure 13 : Participation moyenne par rapport aux résultats des projets

Ainsi, rejeter l'hypothèse nulle revient à accepter l'hypothèse alternative selon laquelle les moyennes ne sont pas égales. Cela signifie en d'autres termes qu'il existe bien une relation entre les deux variables étudiées. Nous commenterons les résultats d'une manière plus exhaustive dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE VII

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre consacré à la discussion de nos résultats, nous essayerons de leur donner du sens, de les contextualiser et de faire ressortir leurs principales implications dans la gestion de projet d'aide au développement, plus spécifiquement en Haïti. Dans le chapitre précédent, il s'agissait simplement de présenter et d'interpréter les données colligées sans montrer leurs fondements théoriques ni leurs effets sur le développement du pays. Dans cette partie, nous montrerons, en nous basant sur les hypothèses émises antérieurement, la conformité de ces résultats avec les théories courantes ainsi que leur contribution à la gestion de projet et au développement de l'économie haïtienne.

Pour ce faire, nous reprendrons les objectifs de l'étude, les hypothèses et les principaux résultats obtenus dans les analyses descriptive et inférentielle précédentes tout en mettant l'accent sur les faits jugés les plus pertinents obtenus principalement grâce à l'analyse en composantes principales (ACP). À la fin de ce chapitre, nous présenterons les principales limites de cette recherche ainsi que des nouvelles pistes pour les études futures.

7.1 DISCUSSION ET VALIDATION DES HYPOTHESES RELATIVES AUX GESTIONNAIRES

Hypothèse 1 : *Du point de vue des gestionnaires, les résultats des projets d'aide au développement en Haïti peuvent être expliqués, particulièrement, par les dimensions classiques de la gestion de projet auxquelles se greffe une approche participative.*

Hypothèse 2 : *En dépit du succès du processus de la gestion de projet, le succès de l'impact sur la population et sur l'environnement n'est pas nécessairement garanti¹⁸.*

Pour valider cette hypothèse, nous commenterons spécifiquement les résultats obtenus avec l'analyse discriminante **Tableau 20** et les résultats de l'analyse en composantes principales qui sont consignés dans le **Tableau 24** du chapitre précédent ainsi que le tableau de corrélation indiquant le sens de la relation entre les composantes et le succès de ces projets.

Pour rappel, le premier objectif de cette étude consistait à déterminer les facteurs les plus significatifs qui influencent les résultats des projets d'aide en Haïti, du point de vue des gestionnaires. Pour y répondre, dans un premier temps, nous avons déterminé le niveau de maîtrise du domaine de la gestion de projet qu'ont les gestionnaires. Les résultats montrent que les gestionnaires possèdent un degré de connaissance suffisant pour piloter les projets. L'objectif de cette démarche est de pouvoir explorer des liens entre les résultats de ces projets et les connaissances acquises par les gestionnaires en gestion de projet. Bien qu'elles soient basées sur une méthode descriptive, les données nous informent partiellement sur le niveau de connaissances des gestionnaires en gestion de projet classique. On admet que la maîtrise des aspects fondamentaux de la gestion de projet, certes, n'est pas une condition exclusive à la réussite d'un projet. Mais elle y contribue fortement. C'est en effet pour cette raison que Ika (2005) avance que le succès de la gestion

¹⁸ Cette affirmation provient de Diallo (2005), dans son travail sur l'analyse de la perception des coordonnateurs de projets de développement en Afrique. Nous souhaitons la vérifier dans le cadre de ce travail.

de projet n'est ni une condition nécessaire ni une condition suffisante pour le succès du projet. De toute façon, la détermination de ces premières statistiques descriptives avait pour objectif de vérifier la cohérence entre les faits.

En effet, les résultats des projets d'aide au développement réalisés en Haïti montrent qu'environ 65 % de ces projets ont réussi. Parallèlement, 60 % des gestionnaires se disent posséder des connaissances de base suffisantes dans le domaine de la gestion de projet. Ces deux données nous semblent logiques, si on considère que la maîtrise des éléments fondamentaux en gestion de projet est une des conditions favorisant la réussite d'un projet. De plus, si on observe le tableau de corrélation entre le succès des projets et le niveau de maîtrise en gestion de projet, la corrélation est positive et significative entre ces deux variables. Cela laisserait présager que plus les gestionnaires sont formés, plus leurs projets ont la chance de réussir. Dans cette circonstance, il serait faux de dire que les projets échouent à cause d'un manque de connaissances managériales de la part des gestionnaires. A priori, ces données sont à prendre avec prudence, car elles sont basées sur des statistiques descriptives. Comme on avait précisé antérieurement, les statistiques descriptives sont insuffisantes pour mener des analyses approfondies et aboutir à des conclusions intéressantes. De ce fait, nous avons réalisé l'analyse discriminante afin de creuser les analyses.

Les résultats de l'analyse discriminante nous ont permis d'apprécier les différents facteurs significatifs des résultats de ces projets, selon les gestionnaires. Nous avons constaté que les variables relatives à la gestion de projet sont les plus déterminantes pour le succès des projets. Autrement dit, la conception du projet, l'atteinte de ses objectifs et le triangle : coût, délais et qualité sont parmi les facteurs les plus significatifs du point de vue de management de projet. Cette deuxième analyse vient péremptoirement appuyer les statistiques descriptives. Elle est aussi conforme à certaines théories en gestion de projet selon lesquelles les dimensions classiques sont plus significatives pour les gestionnaires afin de mener à bien leurs projets.

En outre, pour mieux comprendre la structure de ces variables, nous avons réalisé une analyse en composantes principales (ACP). Les résultats de cette analyse sont révélateurs dans le sens où ils nous permettent d'observer l'association des variables mesurant une même dimension. Dans les deux cas, les analyses discriminante et ACP, les variables de la gestion interne des projets se sont avérées les plus significatives pour les gestionnaires. Le regroupement de cette composante s'assimile, en partie au travail de Diallo (2005) où les variables budget, délais et objectifs formaient une dimension spécifique. Dans notre cas, hormis ces dimensions en gestion de projet, l'approche participative vient se greffer à cette composante. Cette dernière correspond à l'identification des parties prenantes et à l'implication de la population bénéficiaire dans les projets. Nous pouvons ainsi présumer que l'évolution du contexte des actions de développement veut que les stratégies et les méthodes d'intervention des acteurs soient basées sur une approche intégrée. Si les dimensions classiques de la gestion de projet orientent la réussite de certains projets, les parties prenantes, en particulier les bénéficiaires, en sont le pivot dans d'autres. Il est par conséquent fondamental que leurs besoins soient bien pris en compte. Ainsi, l'intérêt accordé par les gestionnaires à l'implication de la population cible dans les projets est aussi important que les dimensions classiques des projets, comment en témoignent les résultats.

Dans l'ensemble, la première composante est caractérisée par une approche à la fois scientifique et participative. Scientifique car les gestionnaires veillent à ce que les objectifs fixés soient atteints dans le respect des normes de la gestion de projet ; participative en suscitant la contribution des parties prenantes et la population cible dans la mise en œuvre des projets.

Par ailleurs, la première composante de cette analyse fait réapparaître un débat qui a fait couler beaucoup d'encre en gestion de projet, à savoir le succès des projets et le succès de la gestion de projet. S'agit-il du succès des projets ou du succès de la gestion de projet, dans notre cas? Nous avons déjà mentionné lors de notre revue de littérature que le succès de la gestion de projet est fondé sur le fameux triangle : coût, délai et qualité. En revanche, le succès du projet ne concerne que le succès du livrable, du produit ou du service. Ce

triangle s'insère dans une approche dite universelle selon laquelle tous les projets comportent des dimensions communes, par conséquent ils nécessitent une approche d'intervention commune. En regardant les macro-dimensions qui constituent cette composante, nous pouvons constater que le fameux triangle que préconisent les adeptes de l'approche universelle s'y retrouve. Partant de ce fait que cette trilogie est applicable à tous les projets, Belassi etTukel (1996) ajoutent que la maîtrise rigoureuse des outils et techniques de gestion de projet peut garantir leur succès. Dans le cas des projets d'aide en Haïti, du point de vue des gestionnaires, les projets sont orientés vers cette approche visant à atteindre les objectifs de la gestion de projet. D'un autre point de vue, cette approche n'est pas exempte des critiques, surtout en développement international. En particulier, Madaule (2005) soutient que l'imposition d'une approche mécaniste basée sur les valeurs et les visions des pays industrialisés est à la base de l'échec de nombreux projets. C'est également dans cet ordre d'idées que la théorie contingente a émergée. Cette dernière veut que les projets soient appréhendés de manière unique et contextuelle. En effet, les projets se réalisent dans des environnements qui, la plupart du temps, diffèrent d'un milieu à un autre. De ce fait, l'idée d'axer le succès sur une approche unique serait illogique, voire irréaliste. Dans ce contexte, on aurait plus tendance à conclure qu'il s'agit plus du succès de la gestion de projet que le succès des projets.

Toutefois, cette première dimension n'explique pas exclusivement les résultats des projets d'aide au développement en Haïti. S'ajoutent à cela deux autres composantes qui se réfèrent à l'impact et à l'environnement externe de ces projets, selon les gestionnaires. De nos jours, s'il existe une critique sévère à l'endroit des projets d'aide au développement, ce n'est autre que leur concrétisation, les effets durables qu'ils dégagent et les changements qu'ils induisent. On admet que, dans certains cas, mesurer l'impact des projets ne serait qu'un casse-tête, tant les résultats sont abstraits. C'est le cas des projets réalisés dans le secteur de la réforme et gouvernance ou le développement social. À cet effet, Diallo et Thuillier (2004), considèrent beaucoup plus difficile de déterminer le succès d'un projet en évaluant son impact réel, car même quand le processus de gestion a été mené avec succès, les projets peuvent être des échecs au plan de l'impact. De plus, Sur le plan

macroéconomique, d'autres variables peuvent influencer considérablement les résultats des projets de développement. En développement international, nous n'avons qu'à penser aux facteurs contextuels, au climat sociopolitique et économique et à d'autres facteurs comme la culture et les conditions climatiques. L'inadaptation de la plupart des gestionnaires à cet environnement, parfois hostile, explique en partie l'échec de nombreux projets. C'est dans ce contexte que les résultats de l'analyse en composantes principales nous ont permis de faire émerger deux autres dimensions regroupant les variables liées à l'impact et à l'environnement macroéconomique de ces projets.

Cette deuxième dimension du succès des projets d'aide au développement en Haïti qualifie, hiérarchiquement, le deuxième niveau qui guide l'intérêt des gestionnaires et leur perception par rapport à la réussite des projets. Bien qu'il soit calculé d'une manière globale, nous avons pu remarquer que le niveau d'impact des projets d'aide au développement en Haïti est relativement faible. Parmi les projets réalisés, 64 % environ présentent un d'impact piètrement significatif sur le développement du pays. De plus, en observant, le tableau de corrélation mesurant la relation entre le succès de ces projets et leurs impacts, nous constatons que la relation entre les deux variables est inversement proportionnelle et qu'il existe un effet de grande taille. En d'autres termes, la variation négative de l'impact des projets par rapport au succès explique conséquemment leurs échecs. En effet, l'impact des projets est l'une des interrogations les plus fréquentes qui se posent lorsqu'il s'agit de procéder à l'évaluation d'un projet. Le mérite de ces interrogations est né des constats faits sur les résultats de nombreux projets réalisés particulièrement dans les pays en voie de développement, qui ne répondent ni aux attentes des pays récipiendaires et ni à celles des bénéficiaires. Dans la plupart des cas, cette notion est mal perçue par les gestionnaires de projets internationaux et elle crée un fossé entre les résultats d'un projet et son impact à moyen et long terme sur la situation économique du pays. Autrement dit, la plupart des gestionnaires confondent les résultats de leurs projets et leurs impacts. Comme on l'a précisé dans la revue de littérature, l'impact se rapporte aux changements durables induits par le projet sur l'économie, l'environnement et les populations. L'atteinte des objectifs d'un projet ne signifie en aucun cas qu'il a des impacts

sur la population cible. Les résultats de notre première analyse, dans le cas des questionnaires montrent que les objectifs des projets sont majoritairement atteints alors que leurs résultats ne permettent pas d'observer des changements durables. Plus spécifiquement, les projets sont axés principalement sur les objectifs fixés dans les documents et s'intéressent plus aux bénéficiaires immédiats qui seront dégagés qu'aux effets à long terme inférés sur le développement socioéconomique du pays. Il suffit de donner comme exemple les projets réalisés dans le domaine de la construction après le séisme. Ces projets d'urgence et temporaires consistaient à relocaliser les sans-abris durant les jours qui ont suivi la catastrophe sans nécessairement se soucier des normes parasismiques. Il ne s'agissait que d'emplâtres sur des jambes de bois, car ces mesures inadaptées ne permettront pas d'éviter les dégâts d'une prochaine catastrophe. Cela explique, en d'autres mots, le manque d'effets durables produits par les projets d'aide au développement auprès des bénéficiaires en Haïti. Dans les autres domaines, les effets des projets se manifestent par leur piètre contribution au redressement socioéconomique et leur faible renforcement de la capacité institutionnelle du pays. Pour répéter les propos de Diallo (2005), un projet de développement est éminemment social, car il a pour objectif ultime d'améliorer directement ou indirectement le bien-être des populations. Cette deuxième composante influence négativement les résultats des projets d'aide au développement en Haïti.

La troisième composante de la première analyse fait référence à la dimension macroéconomique des projets d'aide en Haïti. Elle est constituée principalement de deux variables : la corruption et la distance culturelle. Les études montrent que la culture n'est pas sans effet sur les résultats d'un projet d'aide au développement. Diallo (2005) soutient que les acteurs de développement doivent se soucier des dimensions sociopolitiques et culturelles dans lesquelles les projets vont s'implanter, notamment dans une culture forte où les modes de fonctionnement sociaux sont typés. Une mauvaise insertion des facteurs culturels dans la mise en œuvre des projets d'aide au développement pourrait nuire à leur réussite. Ce constat est révélateur dans le cas des projets réalisés en Haïti. À cette macro-dimension s'ajoute le construit mesurant la corruption. Cet aspect, parfois négligé dans le domaine de la gestion de projet, se révèle un élément explicatif des résultats des projets en

Haïti. Cette dimension s'apparente aux résultats du travail de Simard (non daté) où l'auteur souligne la distance culturelle et les malversations politiques comme des causes d'échec des projets de développement international. En effet, l'auteur explique que, la plupart du temps, les projets sont conçus au Nord, dans une culture différente du public cible et ne correspondent pas à celle des pays du Sud. À cela, Muriithi et Crawford (2003) ajoutent que les principes et les logiques du projet ne sont pas toujours en adéquation avec la culture et les traditions locales. Quant aux malversations politiques ou à la corruption, cela affecte les projets sur le plan de la gestion des fonds : l'argent est parfois accaparé par l'État et utilisé à d'autres fins que celles prévues. C'est ainsi que la corruption représente l'un des éléments enrayant parfois le succès de certains projets d'aide au développement.

Par surcroît, la mesure de corrélation entre cette deuxième composante et le succès des projets est significativement négative. Cela nous laisse croire que ces deux macro-dimensions non seulement affectent négativement les projets, mais elles permettent d'expliquer, en revanche, l'échec de nombreux projets, dans le cas des gestionnaires.

Tout compte fait, l'analyse relative aux facteurs les plus significatifs des projets d'aide au développement en Haïti, du point de vue des gestionnaires, montre que les résultats de ces projets peuvent s'expliquer principalement par une approche mécaniste et instrumentale de la gestion de projet, consistant à atteindre les objectifs des projets tout en évoquant la contribution de la population sans nécessairement se soucier de leurs retombées socioéconomiques sur le développement du pays. Nous avons constaté que la première composante, les dimensions classiques de la gestion de projet, affecte positivement les résultats des projets. À l'inverse, la deuxième composante, l'impact, elle influe négativement sur les résultats de ces projets. Autrement dit, le succès des dimensions classiques ne garanti pas celui de l'impact réel des projets sur la situation socioéconomique et institutionnelle du pays. Les projets d'aide au développement en Haïti ne font pas exception à cette règle. Les résultats de cette première analyse rejoignent et valident, entres autres, notre première hypothèse.

7.2 DISCUSSION ET VALIDATION DES HYPOTHESES RELATIVES AUX BENEFICIAIRES

Hypothèse 3 : *Du point de vue des bénéficiaires, la satisfaction est l'élément le plus significatif permettant d'expliquer le succès des projets.*

Hypothèse 4 : *L'insatisfaction des bénéficiaires est l'une des causes principales d'échec des projets d'aide au développement en Haïti.*

La deuxième partie de notre discussion concerne les résultats de l'analyse sur les projets bénéficiés. Il s'agissait plus spécifiquement de déterminer les facteurs les plus significatifs de ces projets, du point de vue des bénéficiaires. Pour discuter des résultats de cette analyse, nous allons nous référer au tableau **Tableau 31** de l'analyse discriminante et au **Tableau 35** de la matrice des composantes après rotation dans lesquels sont consignés les principaux résultats de cette deuxième analyse. De plus, nous évoquerons le sens dans lequel ces composantes influent sur les résultats de ces projets à l'aide de la matrice de corrélation.

Par ailleurs, il convient de préciser que la variable dépendante que nous tenterons d'expliquer, en l'occurrence le succès des projets, est à la forme négative. En se basant sur une échelle allant de "totalement en désaccord" à "totalement d'accord", il a été demandé aux bénéficiaires de spécifier le résultat des projets dont ils ont bénéficié de la manière suivante : le projet n'est pas un succès. Autrement dit, le projet est un échec. Ce construit n'a pas subi de modification dans ce cas-ci, car cet échantillon est analysé indépendamment de l'échantillon des gestionnaires. Ce faisant, 53 % des projets sont voués à l'échec et 47 % ont réussi.

En effet, les résultats de l'analyse discriminante nous ont permis de constater que la satisfaction (*satisfaction*), les compétences des responsables de projets (*Compétences des responsables*) et la chance que les projets ont de susciter des financements additionnels (*FinAd*) se révèlent respectivement les éléments les plus significatifs des résultats des

projets. Eu égard aux objectifs de cette étude, nous allons nous attarder particulièrement sur la satisfaction des bénéficiaires dans cette partie.

En fait, un client ou une population bénéficiaire est satisfait lorsque le produit ou le service répond convenablement à ses attentes. L'identification des besoins est l'étape au cours de laquelle les gestionnaires sont amenés à décrire les besoins à satisfaire. À ce propos, Brière (2013) souligne que la satisfaction est un élément clé dans la réussite des projets. En effet, le résultat de cette analyse n'est pas surprenant si on le compare à ceux des études précédentes. Dans de nombreuses études réalisées sur l'évaluation des projets, la satisfaction est l'un des éléments qui revient constamment dans les conclusions. Toutefois, les auteurs ne s'entendent sur le fait que la satisfaction soit considérée comme un critère ou un facteur de succès dans les projets. En particulier, le travail de Simard (non daté) a conclu que l'insatisfaction était la cause principale de l'échec des projets de développement étudiés. Quant au travail de Diallo (2005), la satisfaction s'est révélée une macro-dimension explicative du succès des projets de développement en Afrique. Les résultats du travail de White et Fortune (2002) ont fait ressortir la satisfaction des clients comme le critère le plus important pour mesurer le succès des projets. Bref, les études qui ont mis en relief la satisfaction soit comme facteur ou critère de succès des projets ne manquent pas (Atkinson, 1999 ; Baccarini 1999 ; Bryde 2003 et 2005 ; Bryde & Robinson, 2005 ; Collins & Baccarini, 2004 ; Kupakuwana & Van der Beg 2005; Wang & Huang, 2006; Wateridge, 1997 ; White & Fortune, 2002; Brière, 2013 etc.).

Par ailleurs, il est important de préciser le sens dans lequel cette variable influe sur le succès des projets d'aide au développement en Haïti. La satisfaction peut être, dans certains cas, un élément de succès, dans d'autres, une cause d'échec des projets. Dans notre cas, pour déterminer dans quel sens elle affecte les projets étudiés, nous avons observé, dans un premier temps, les résultats des données descriptives obtenus dans le *Tableau 10*. En transformant cette variable polytomique en une variable dichotomique, nous avons constaté qu'environ 68 % de la population bénéficiaire se dit insatisfaite des résultats des projets. En revanche, 32 % est satisfaite. En d'autres termes, la majorité des bénéficiaires sont

insatisfaits des projets dont ils ont bénéficiés. Ces résultats nous laissent pressentir le sens dans lequel la variable agit sur les résultats de ces projets. En outre, un deuxième indicateur peut être obtenu en observant la mesure de corrélation entre les variables « *mon projet n'est pas un succès* » et « *les bénéficiaires ne sont pas satisfaits* ». Celle-ci est significativement positive, ce qui signifie que l'insatisfaction des populations bénéficiaires et l'échec de ces projets varient dans le même sens. Finalement, le dernier indicateur est fourni à partir de l'analyse en composantes principales (ACP). Nous y reviendrons plus loin après avoir discuté les résultats de l'ACP.

Les résultats de l'analyse en composantes principales consignés dans le **Tableau 32** nous permettent d'observer la structure des variables expliquant les résultats des projets, du point de vue des bénéficiaires. Nous constatons que la satisfaction apparaît sur la première composante. Comparativement aux gestionnaires qui fondent leur perception du succès sur les dimensions classiques de la gestion de projet, la hiérarchie des dimensions des bénéficiaires part de l'impact insufflé par les projets sur leur bien-être, notamment leur satisfaction. Cette première composante regroupe les variables décrivant les effets socioéconomiques et institutionnels des projets auxquels se greffent la satisfaction et les compétences des responsables des projets. Nous appelons cette composante « impact » dans ce cas-ci. C'est aussi la raison pour laquelle nous considérons la satisfaction, non pas comme facteur de succès des projets de développement, mais plutôt comme critère de succès, car les construits qui forment cette composante, incluant la satisfaction, permettent de juger de la réussite des projets. De ce fait, la satisfaction est donc un critère d'évaluation des projets. Cependant, la mesure de corrélation de la première composante agrégée montre que celle-ci influence positivement la variable dépendante, dans notre cas qui est « *le projet n'est pas un succès* ». En d'autres mots, l'impact des projets d'aide au développement dont les bénéficiaires ont tiré profit est une dimension qui serait responsable de l'échec de nombreux projets. Une bonne partie de cette dimension est expliquée, par ailleurs, par l'insatisfaction de la population bénéficiaire.

En outre, la deuxième composante est un regroupement de dimensions mesurant le degré de communication entre les responsables et les bénéficiaires (communication), le bien fondé des objectifs du projet par rapport à la connaissance locale (Connaissance Locale), la maîtrise du milieu par les responsables de projets (Connaissance du milieu) sans oublier l'effet des conditions climatiques sur le projet. Ces préoccupations, dans l'ensemble, font référence à la maîtrise du contexte local dans lequel le projet va s'implanter. Les responsables de projets n'en doivent pas faire abstraction, car le succès des projets est fortement tributaire de son environnement spécifique, ajoute Brière (2013). Il leur permet, entre autres, d'éviter d'adopter un modèle mécaniste basé sur le savoir-faire des pays du Nord, sans tenir compte du savoir local, ce que Ramaprasad et Prakash (2003) appellent, un modèle « Top down ». De plus, nous pouvons constater que la variable « communication », définissant les relations entre les responsables de projets et les bénéficiaires, vient se greffer à cette composante et ajoute ainsi une dimension participative dont les responsables doivent se soucier afin de mener à bien leurs projets. Cette composante met en relief une approche intégrée, guidée par des responsables de projet compétents, qui caractérise l'adéquation des objectifs du projet au contexte local.

Enfin, la troisième composante s'apparente à celle qu'on a trouvée pour les gestionnaires. Il s'agit de deux macro-dimensions auxquelles s'additionne l'intervention de la justice locale « justice ». Cette composante fait référence à l'influence de l'environnement externe sur les projets, du point de vue des bénéficiaires. De ce fait, les explications fournies antérieurement dans le cas des gestionnaires ne diffèrent pas de celles-ci.

Les trois composantes constituant cette analyse ont un effet positif sur la variable étudiée, soit « le projet n'est pas un succès ». La cohérence de cet effet traduit le sens dans lequel ces composantes agissent sur cette variable. Ces dernières se révèlent les causes principales de l'échec de nombreux projets d'aide au développement dont Haïti a bénéficié après le séisme de 2010.

De toute évidence, l'échec d'un projet d'aide au développement se répercute non seulement sur la population bénéficiaire, mais aussi sur le développement socioéconomique du pays récipiendaire. Les résultats de cette deuxième analyse témoignent de cette piètre contribution des projets à l'amélioration de la situation socioéconomique des bénéficiaires. Du point de vue des bénéficiaires, l'échec des projets d'aide au développement en Haïti peut être expliqué par l'insatisfaction des bénéficiaires et plus généralement par l'impact négligeable des résultats des projets dont ils ont bénéficié sur leur bien-être. À cela s'ajoutent l'ignorance du contexte et du savoir local, des faits culturels et la corruption qui freinent le succès de ces projets. Les résultats de cette deuxième analyse sont en adéquation et valident notre deuxième catégorie d'hypothèses.

7.3 DISCUSSION ET VALIDATION DE L'HYPOTHESE GENERALE

Hypothèse 5 : *Globalement et concrètement, l'impact des projets d'aide au développement sur la situation socioéconomique des pays récipiendaires est la dimension la plus importante pouvant expliquer leurs résultats.*

Les deux analyses précédentes mettent de l'avant les dimensions spécifiques des projets d'aide au développement en Haïti, du point de vue des gestionnaires et de celui des bénéficiaires. Nous avons constaté que la hiérarchie des dimensions qui guide les intérêts de chacun de ces groupes se différencie. Dans le cas des gestionnaires, les dimensions classiques de la gestion de projet se révèlent les plus importantes. Quant aux bénéficiaires, l'impact des projets, en particulier leur satisfaction s'est montré le plus significatif. Dans la section qui suit, nous tenterons de mettre en exergue et de discuter, d'une façon globale, la hiérarchie des dimensions qui caractérise les résultats des projets d'aide au développement en Haïti en agrégeant les données des deux groupes. Cette démarche nous permettra d'avoir une vue plus généralisée sur les résultats de ces projets. Pour ce faire, nous ferons référence aux résultats de la matrice des composantes après rotation de l'ACP obtenus pour les deux échantillons figurés dans le *Tableau 35*.

Les résultats de l'analyse en question nous permettent de condenser l'information à l'aide de quatre vecteurs ou des composantes. Nous avons supprimé le poids des variables inférieurs à 0,55 sur les autres vecteurs à partir du logiciel SPSS afin de faciliter une meilleure visualisation des construits, comme le montre le *Tableau 35* du chapitre précédent.

Ainsi, la première composante de la matrice met en évidence les construits correspondant aux effets durables induits par les projets sur le développement du pays auxquels s'additionne la participation de la population bénéficiaire dans la mise en œuvre des projets. Plus convenablement, elle fait référence à l'impact des projets sur le pays. Le mérite de cette analyse est qu'elle regroupe la perception des bénéficiaires et celle des gestionnaires. Comme nous l'avons précisé dans la section précédente, l'impact des projets de développement est un indicateur de succès. Il mesure les effets escomptés ou inattendus des projets en termes de développement structurel ou de capacité institutionnelle. Il doit permettre d'observer des changements palpables, concrets et viables auprès de la population bénéficiaire. De plus, il permet de porter un jugement sur le résultat des projets, qu'il soit positif ou négatif. Cette dimension est souvent ignorée par les gestionnaires qui mettent leurs énergies majoritairement sur les processus classiques de la gestion de projet. Mais la plupart d'entre eux oublient que le succès de la gestion ne garantit pas nécessairement celui de l'impact (Diallo et Thuillier 2004). Par ailleurs, il est à noter que la variable « participation » est l'une des macro-dimensions qui définissent cette composante. Cela pourrait signifier que l'intégration d'une approche participative dans les projets est un des éléments qui permettent d'expliquer, entre autre, leur impact sur la population et plus généralement sur le pays. Cette composante explique environ 32 % du succès des projets d'aide au développement pour les deux groupes, soient les gestionnaires et les bénéficiaires de projets. C'est donc la première dimension pouvant expliquer les résultats des projets d'aide au développement en Haïti, d'une manière générale. Nous appellerons cette dimension : « *Impact* ».

La deuxième composante regroupe l'ensemble des variables liées à l'environnement externe aux projets. Le climat sociopolitique et le cadre institutionnel sont les variables dont les coefficients sont les plus élevés. Cela signifie que sur le plan macroéconomique, le climat socio politique et le cadre institutionnel du pays sont les éléments qui affectent plus significativement les résultats de ces projets. La distance culturelle et la corruption sont autant de facteurs qui pourraient affecter les résultats de ces types de projet. Cette composante explique environ 14 % de l'inertie totale. Par ordre d'importance, elle succède à l'impact en termes d'intérêt accordé par les répondants pour que le projet soit une réussite. Nous étiquetons ce construit : « environnement externe ».

Quant à la troisième composante, elle regroupe les variables qui définissent la conformité du projet avec les besoins du pays et ceux des bénéficiaires. Ces deux variables sont d'une importance capitale dans les projets, notamment les projets internationaux. Dans les projets classiques, les projets doivent correspondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise. En gestion de projet de développement international, il est important de s'assurer que les objectifs du projet rejoignent les priorités stratégiques du pays et répondent aux besoins des bénéficiaires. Dans le cas d'Haïti, les projets de développement font partie intégrante de ses grandes lignes de développement, à moyen et à long terme. Il est crucial que les objectifs du projet soient cohérents avec ces politiques. C'est la raison pour laquelle l'identification des besoins est une étape préalable et pertinente à la réussite d'un projet. C'est par conséquent une dimension de succès qui est incontournable dans les projets d'aide au développement, notamment en Haïti. Cette dernière composante explique environ 11% de la variance totale. Nous l'appelons : « conformité du projet ».

La dernière composante est constituée de deux variables : les compétences des responsables de projet et la conformité des objectifs du projet à la connaissance locale. Nous étiquetons cette composante « compétences et connaissance locale ». Elle nous renseigne sur la capacité des gestionnaires de projet à s'adapter à l'environnement dans lequel le projet va s'implanter. Cette composante est plutôt adaptative et managériale. Nous

avons déjà évoqué cette dimension dans l'une des sections précédente. Le responsable de projet ne doit pas avoir une méthode commune applicable à tous les projets. Baccarini (1999) souligne que l'équipe de projet doit définir les objectifs de son projet en fonction de son environnement spécifique. Autrement dit, il doit être en mesure d'intégrer les facteurs locaux, les valeurs locales dans son projet. C'est ce que met de l'avant cette composante. Elle explique environ 8 % de la variance totale.

Au terme de cette analyse, nous avons constaté que, d'une manière générale, l'impact des projets se révèle la dimension qui explique le mieux les résultats des projets d'aide au développement en Haïti. Dans le cadre de notre étude, l'impact des projets fait allusion, notamment, aux effets durables produits auprès des bénéficiaires et la contribution du projet à la situation socioéconomique, structurelle et institutionnelle du pays. Nous avons vu, d'une manière spécifique aux gestionnaires et aux bénéficiaires, que l'impact de ces projets est négligeable. En second lieu, l'environnement externe à ces projets se révèle très important pour les répondants, car la plupart des variables constituant cette dimension pourraient mettre en péril les résultats de ces projets si elles ne sont pas gérées adéquatement. Au surplus, l'adéquation des projets aux besoins des bénéficiaires et à ceux du pays se sont avérés révélateurs. Finalement, les gestionnaires doivent maîtriser l'environnement du projet et éviter de fonder leurs objectifs sur une vision mécaniste, ce que Ika (2005) appelle « on best way ».

Les conclusions de cette analyse ont par ailleurs un caractère plus général dans le sens qu'elles prennent en compte la perception groupes. Elles rejoignent et valident également l'hypothèse émise au début de cette section selon laquelle l'impact des projets est la dimension la plus éloquente permettant de juger les résultats des projets d'aide au développement, spécifiquement en Haïti.

7.4 DISCUSSION ET VALIDATION DE L'HYPOTHESE 6

Hypothèse 6 : *En supposant qu'il existe un lien entre l'approche participative et le résultat des projets, nous présumons qu'elle est faiblement intégrée dans la mise en œuvre des projets d'aide au développement en Haïti.*

Madaule (2005) affirme que les gestionnaires de projets internationaux ont tendance à adopter une vision mécanisée, voire imposer un modèle applicable à tous. Dans ce même ordre d'idées, Cerna (1998) poursuit que l'application de théories scabreuses sans rapport avec les réalités locales et la standardisation des mesures économiques est un des facteurs expliquant l'échec des projets de développement. Ces propos confortent la théorie contingente de la gestion de projet selon laquelle les projets doivent s'adapter à leur milieu d'implantation. Dans cette logique, l'évolution du contexte de la gestion de projets d'aide au développement international fait que les acteurs humanitaires tendent à changer leurs méthodes d'intervention, basées auparavant sur une logique descendante ou centralisée. À cet effet, l'approche participative est l'une des méthodes mises de l'avant pour pallier ce manque d'intégration des logiques locales dans la conception de ces projets. À la lumière de ce qui précède, beaucoup d'études concluent que le succès des projets d'aide au développement est tributaire de cette approche. Ainsi, nous avons vérifié si cette affirmation s'avère significative dans le cas des projets d'aide au développement réalisés en Haïti après le séisme de 2010. Pour en discuter, nous ferons allusion aux résultats obtenus dans le **Tableau 37** avec le test t pour échantillons indépendants du chapitre précédent.

Les statistiques descriptives de cette analyse montrent que la moyenne de la participation pour les projets échoués est moins élevée (1,36) que celle des projets réussis (1,77). De plus, le degré de signification du test est inférieur à 0,05, niveau auquel le test est valide. Cela nous a conduit à rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les deux moyennes ne proviennent pas de la même population. Plus spécifiquement, les résultats de ce test mettent en évidence l'existence d'une relation entre la participation des bénéficiaires et le succès des projets. En d'autres termes, plus la population est impliquée dans les projets,

plus ces projets ont la chance de réussir. Inversement, moins elle est impliquée, plus les projets courent le risque d'échouer. Toutefois, nous devons faire attention quant à l'interprétation de ces données. Cela ne signifie pas que l'implication de la population dans la mise en œuvre d'un projet garantit nécessairement sa réussite. Cela ne fait que maximiser la chance de réussite du projet dépendamment du niveau auquel elle est impliquée. En effet, nous avons vu dans le cadre de cette étude qu'il existe différents degrés de participation dans les projets. Certains ont un pouvoir décisionnel sur la conception des projets, tandis que d'autres n'en ont pas. Dans certains cas, la participation est un simple caractère assigné au projet afin de satisfaire les objectifs des bailleurs de fonds. Elle reflète la passivité de la population. Dans d'autres, elle est plutôt interactive, fonctionnelle et active. Tout en étant informée, la population peut intervenir et décider par rapport aux stratégies qui seront utilisées pour parvenir aux résultats. C'est dans ce sens que les différentes échelles de participation ont des effets sur les résultats des projets.

En effet, nous venons de constater qu'il existe bien une relation entre la participation des bénéficiaires et le succès des projets. Et cette affirmation ne déroge pas à la règle des projets d'aide au développement en Haïti. Par ailleurs, tout au long de cette étude, nous avons vu qu'une bonne part des projets d'aide au développement réalisés en Haïti à la suite du séisme sont voués à l'échec. Partant du fait que la participation est un facteur de succès, nous pouvons déduire que le manque d'implication de la population bénéficiaire peut compromettre les objectifs d'un projet. En observant les données relatives au degré de participation de la population dans les projets, on constate qu'elles sont révélatrices. Plus de 63 % de la population se dit ne pas impliquée dans les projets. Cette analyse nous permet de conclure que le manque d'attention accordé au savoir local dans les projets est une des causes principales d'échec des projets en Haïti. En d'autres termes, l'approche participative ne constitue pas un outil de prédilection sur lequel les responsables misent pour mener à bien leurs projets.

Pour conclure cette section, nous empruntons les mots de Cerna (1998) qui fait ressortir l'une des causes de l'inefficacité des projets de développement:

L'application des théories scabreuses sans rapport avec les réalités locales et la standardisation des mesures économiques. Alors que la connaissance profonde et totale des groupes sociaux concernés par les programmes de développement constitue un préalable nécessaire, « les experts » qui ont la charge du développement économique des régions abritant ces populations disparates ne tiennent compte ni de leur diversité, ni de leurs valeurs sociales.

7.5 LIMITES DE LA RECHERCHE

Malgré la robustesse des résultats, toutes les recherches sont assujetties à des conditions, des biais ou des limites inévitables qui, dans la plupart des cas jouent sur la généralité et sur la pertinence des résultats. Cette section est donc réservée à l'élaboration des principales limites auxquelles cette recherche est soumise.

La première limite de cette étude réside dans la taille de l'échantillon. Bien que l'échantillon soit constitué de la perception des bénéficiaires et des gestionnaires, nous aurions quand même aimé recueillir un échantillon plus large nous permettant d'aboutir à des résultats plus fiables et ainsi de pouvoir les généraliser avec plus de justesse. Étant donné que cette étude est l'une des premières à être menées sur les projets de développement en Haïti, un échantillon de taille plus élevée fournirait des résultats plus rigoureux pour appuyer les recherches futures dans le domaine.

Une autre limite de cette étude, imputable à toutes les études d'ailleurs, se rapporte à la nature même de l'approche quantitative. Il se pourrait que les répondants accordent peu d'attention à certains concepts utilisés. De ce fait, certaines réponses auraient peut-être été différentes s'ils avaient consacré plus de temps pour bien saisir leur sens. Cela pourrait jouer sur la fiabilité des résultats si la recherche est reconduite.

En dernier lieu, pour faciliter l'analyse des certaines variables, nous étions amenés à les transformer en variables dichotomiques. Cette démarche permet d'avoir des réponses plus précises. Toutefois, elle présente des biais dans le sens qu'on perd de la sensibilité des données étudiées.

En dépit de ces quelques limites, les résultats de cette étude ont été appuyés par de nombreuses recherches empiriques dans le domaine. De plus, la plupart des théories courantes de la gestion de projet sont conformes à cette étude et cette dernière se révèle une source d'enrichissement dans le domaine de la gestion de projet, notamment dans la gestion de projets d'aide au développement en Haïti.

7.6 RECOMMANDATIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES

La gestion de projet est particulièrement un domaine peu exploré en Haïti. Notre recherche n'aborde qu'une partie des dimensions des projets qui sont réalisés dans le pays. Dans cette section, nous suggérons quelques pistes que les chercheurs peuvent sonder dans les recherches futures.

Dans notre étude, nous avons remarqué que l'identification des parties prenantes est une des macro-dimensions qui s'est révélée significative dans le succès des projets d'aide au développement en Haïti, du point de vue des gestionnaires de projet. Cette étude s'est focalisée légèrement sur le rôle, l'implication et l'influence des parties prenantes dans le cadre de ces projets. Théoriquement, l'influence des parties prenantes peut nuire au déroulement d'un projet. Cet aspect n'a pas été approfondi. Il serait intéressant d'étudier le niveau d'impact de ces dernières sur les résultats des projets d'aide au développement en Haïti.

Nombreuses sont les ONG locales par lesquelles est canalisée l'aide internationale. Ces organismes, parfois négligés dans la plupart des études, sont responsables de nombreux projets, de grande envergure. Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes concentrés sur les organismes internationaux agissant en Haïti. Il serait intéressant d'étudier les facteurs critiques de ces projets aussi pour les organisations haïtiennes et ainsi d'établir une étude comparative en termes de succès des projets réalisés.

Nous n'avons pas mentionné les bailleurs de fonds qui financent les projets de développement en Haïti alors que ces derniers jouent un rôle important dans les objectifs à atteindre. Bien qu'ils pilotent les projets, les gestionnaires sont parfois guidés par les objectifs préalablement établis par les bailleurs de fonds. De ce fait, il serait pertinent dans les prochaines études, de dresser une liste des principaux bailleurs qui financent ces projets et faire ressortir les mécanismes qu'ils mettent en place pour évaluer la rentabilité de ces projets.

Nous avons constaté que les dimensions classiques de la gestion de projets se révèlent des facteurs de succès, du point de vue des gestionnaires. Il serait intéressant de mener des études plus approfondies sur l'utilisation des outils dont disposent ces gestionnaires et en quoi ils contribuent à la réussite de leurs projets.

Finalement, la gestion de projet est un domaine émergent depuis de nombreuses années. Dans un pays où les projets constituent un pivot de développement, il serait important d'explorer à quel point la gestion de projet pénètre les ONG et même les entreprises haïtiennes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente recherche tentait d'étudier les facteurs critiques des projets d'aide au développement réalisés en Haïti après le séisme de 2010. Au terme des analyses, leurs résultats et les facteurs qui les ont engendrés ont été mis en exergue. En effet, ce sujet relatif à l'efficacité de ces projets moulaît dans les débats depuis plusieurs années et méritait des précisions scientifiques sur les éléments, les faits et les circonstances qui ont occasionné leurs résultats. Entre autre, la recherche a permis de confirmer que la perception par rapport aux caractéristiques et aux résultats des projets est propre aux intérêts de chacun des protagonistes qui les évalue. Plus spécifiquement, le premier objectif de cette étude consistait à déterminer les facteurs les plus significatifs pour les gestionnaires et leurs effets sur les résultats des projets. Parallèlement, le second objectif cherchait à mettre de l'avant les éléments les plus explicatifs des résultats des projets pour les bénéficiaires. En dernier lieu, elle a permis de hiérarchiser les dimensions caractéristiques des projets d'aide au développement en Haïti.

Du point de vue des gestionnaires, l'étude révèle que les résultats - échec et succès - de ces projets s'expliquent par un intérêt particulier pour les dimensions classiques de la gestion de projet et par un faible impact sur le développement du pays. En effet, l'étude montre que les processus de la gestion de projet sont menés majoritairement avec succès et influent positivement les résultats des projets. Hiérarchiquement, cette approche managériale, épaulée par la participation des bénéficiaires, s'avère la première dimension qui guide les gestionnaires dans les objectifs qu'ils doivent atteindre dans le cadre des leurs projets. Cependant, malgré l'effet positif de ces facteurs classiques sur les résultats des

projets, le succès de l'impact sur le développement du pays s'est révélé insignifiant, voire négatif. Autrement dit, il surgit une incohérence entre le succès du management de projet et l'impact sur la situation socioéconomique du pays. En outre, les résultats révèlent que la dimension macroéconomique, expliquée par la distance culturelle et la corruption, constitue un élément contraignant au succès de ces projets, pour les gestionnaires.

Du point de vue des bénéficiaires, la satisfaction ressort comme l'élément le plus explicatif des résultats des projets. Par ordre d'importance, l'impact socioéconomique des projets, auquel se greffe la satisfaction, est la première dimension permettant d'expliquer les résultats des projets. Néanmoins, la corrélation entre l'impact et le succès des projets s'avère négative. Cela nous a permis de déduire que l'insatisfaction et la piètre contribution des projets au bien-être des bénéficiaires est l'une des causes principales d'échec de ces projets. À cela se rajoute la méconnaissance du savoir local dans la mise en œuvre des projets. De plus, à l'instar des gestionnaires de projets, la distance culturelle et la corruption constituent des éléments qui, selon les bénéficiaires, sont à la base de l'échec de nombreux projets.

D'une manière globale, l'étude confirme que les critères d'évaluation sur lesquels les projets d'aide au développement sont jugés diffèrent de ceux des projets classiques. En effet, les projets classiques sont évalués notamment à partir d'indicateurs liés à la gestion de projet : coût-délais-performance. Tandis que, dans le cadre des projets d'aide au développement, les résultats dégagés par les projets et l'impact socioéconomique et environnemental s'avèrent des critères d'évaluation incontournables pour apprécier leur réussite. La plupart des gestionnaires se focalisent sur les processus de la gestion de projet et ne priorisent pas suffisamment l'impact de leurs projets sur les bénéficiaires et sur l'environnement d'implantation. Ce constat est donc révélateur dans le cas des projets d'aide au développement réalisés en Haïti après le séisme. Outre l'impact des projets, l'étude fait ressortir trois niveaux explicatifs des résultats auxquels les gestionnaires doivent prêter attention afin de mener à bien leurs projets, à savoir : a) l'environnement

externe, b) la conformité du projet et les compétences des gestionnaires à intégrer la connaissance locale.

L'environnement externe se rapporte particulièrement au climat sociopolitique et économique et au cadre institutionnel du pays récipiendaire. Les projets d'aide se réalisent dans un environnement complexe, voire hostile. Une sous-évaluation de ces facteurs peut influencer les résultats des projets, voire nuire à son déroulement. La conformité du projet correspond à son adéquation aux besoins des bénéficiaires et à ceux du pays. En ce sens, il est important que le projet s'aligne avec les objectifs à court terme, les priorités et le plan stratégique de développement du pays. Le dernier niveau porte sur les compétences des gestionnaires à intégrer la connaissance locale lors de la mise en œuvre des projets. Le contexte de la gestion des projets d'aide au développement international est exigeant. De ce fait, le profil des gestionnaires doit inclure cette capacité d'adaptation afin qu'ils puissent intégrer les aspects locaux dans leurs projets. Ces techniques s'insèrent, plus largement, dans une approche dite participative. C'est dans cet ordre d'idées que l'étude a mis de l'avant l'existence d'une relation entre l'approche participative et le succès des projets. Les adeptes de cette approche soutiennent que l'implication de la population bénéficiaire et du savoir local dans la mise en œuvre des projets est une condition fondamentale à la réussite de ces projets. Dans le cadre des projets d'aide en Haïti, les résultats montrent que le taux d'implication des populations bénéficiaires est relativement faible. Et que, par conséquent, le taux d'échec des projets est significatif. Ce qui conforte cette approche.

Par ailleurs, les résultats de l'étude concordent avec de nombreuses études empiriques et sont conformes à de nombreuses théories dans le domaine de la gestion de projet (Diallo, Thuillier 2004; Sophie, Brière 2013; Baccarini 1999; Simard, Ika 2005, Madaule 1998, Pinto, Slevin 1987, Youker 1999). Toutefois, cela n'empêche pas qu'elle soit assujettie à certaines limites.

À la lumière de ces analyses, cette recherche permettra aux gestionnaires de projets d'aide en Haïti de mettre en œuvre des approches et des techniques plus adéquates afin d'optimiser la performance des projets. Il est indéniable que le succès des projets d'aide au

développement passe par un cadre institutionnel favorable et un climat sociopolitique propice. Nous l'avons vu dans le cadre de cette étude, les structures locales et l'environnement du pays récipiendaire représentent parfois des barrières à l'égard de ces projets. De ce fait, les gestionnaires doivent être attentifs à ces milieux et doivent s'assurer que leurs projets sont adaptés à la culture locale. Cette attention portée au milieu d'implantation des projets évitera aux gestionnaires de percevoir le succès des projets à partir d'une approche mécaniste, basée sur un modèle imposé, consistant à mettre l'accent sur les intrants de la gestion au lieu des extrants et de leurs impacts sur la population bénéficiaire. Il faut savoir qu'un projet d'aide est éminemment social et a donc pour mission première de répondre aux objectifs socioéconomiques du pays, à court, moyen et long terme. La réussite de ces projets se manifeste par l'assouvissement des besoins de la population bénéficiaire et les changements durables qu'ils infèrent sur le développement du pays. Ainsi, cette étude contribue à changer la vision instrumentale et linéaire des gestionnaires consistant à atteindre inévitablement les objectifs immédiats de leurs projets sans accorder trop d'attention aux résultats.

Certes, il n'incombe pas uniquement aux gestionnaires d'assurer la pérennité des résultats. Les projets se réalisent dans un contexte structurel et économique parfois précaire où la corruption, les facteurs socioculturels et la faiblesse des institutions leur sont parfois défavorables. La performance des projets est aussi tributaire des conditions internes du pays concerné. De ce fait, la responsabilité du succès des projets d'aide est partagée et nécessite une approche participative entre les gestionnaires et les sphères locale et internationale. Le renforcement des capacités locales et la mise en place des mécanismes de gestion adéquate des fonds alloués aux projets rendraient ces derniers plus efficaces. Pour ce faire, un cadre institutionnel formalisé et judicieux est nécessaire afin d'authentifier l'opérationnalisation de ces organismes et de les coordonner dans leurs manœuvres. Cela résoudrait partiellement le problème de la corruption qui constitue une entrave à la réussite de nombreux projets. Parallèlement, un contrôle plus attentif doit être accordé aux organismes et une gestion axée sur les résultats doit être exigée. Il ne suffit pas aux organismes de se fixer des objectifs, mais il faut aussi qu'ils s'engagent à les réaliser. Et l'État doit établir

des cadres de suivi formel afin de s'assurer que les résultats sont atteints conformément. C'est ainsi que le pays pourra tirer profit de nombreux projets d'aide au développement que le pays abrite.

ANNEXES - QUESTIONNAIRES

Annexe 1. Questionnaire en ligne – gestionnaire de projet /Facteurs critiques des projets de développement en Haïti

Madame,

Monsieur,

Le présent questionnaire s'adresse aux gestionnaires de projets d'aide au développement en Haïti. Il s'agit d'une recherche académique dont l'objectif est de mettre en évidence les facteurs critiques des projets d'aide réalisés en Haïti suite au séisme de 2010. À cet égard, nous avons besoin de votre soutien pour remplir le questionnaire qui suit et nous vous demandons, pour répondre à ce sondage, de vous référer à un projet réel et représentatif des projets que vous avez pu réaliser en Haïti.

Nous vous assurons de la confidentialité de vos réponses et les résultats de cette étude pourront être envoyés à ceux qui se montreront intéressés.

Merci de votre collaboration.

Francique Pochette, chercheur

Khalid El-Mellahi, co-directeur de recherche

Bruno Urli, directeur de recherche

QUESTIONNAIRE – GESTIONNAIRE DE PROJET	
FACTEURS CRITIQUES DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT EN HAÏTI	
I. PROFIL DU PROJET	
1. Quel est le secteur qui caractérise le mieux votre projet ?	
<input type="radio"/>	Agriculture
<input type="radio"/>	Communication et télécom
<input type="radio"/>	Construction
<input type="radio"/>	Développement social
<input type="radio"/>	Développement urbain
<input type="radio"/>	Éducation
<input type="radio"/>	Énergie
<input type="radio"/>	Environnement
<input type="radio"/>	Hydraulique et assainissement
<input type="radio"/>	Réforme et gouvernance
<input type="radio"/>	Santé, nutrition et population
<input type="radio"/>	Transport
<input type="radio"/>	Autre (veuillez préciser) :
2. Quel est l'organisme commanditaire de votre projet ?	
<input type="radio"/>	Armée du Salut
<input type="radio"/>	Cooperative Housing Foudation
<input type="radio"/>	Développement International Desjardins
<input type="radio"/>	Écoles Sans Frontières
<input type="radio"/>	Food For The Hungry International
<input type="radio"/>	Food for the poor
<input type="radio"/>	Médecins sans frontières
<input type="radio"/>	Oxfam
<input type="radio"/>	PADF
<input type="radio"/>	Plan International
<input type="radio"/>	UNOPS
<input type="radio"/>	Zanmi Lasante
<input type="radio"/>	Autre (veuillez préciser) :

L'équipe de projet a bien réagi face aux problèmes et aux imprévus	<input type="radio"/>						
Le comité de pilotage du projet a pris part à toutes les étapes du projet	<input type="radio"/>						
Les actions urgentes non prévues dans le plan d'opération ont été entreprises adéquatement	<input type="radio"/>						
L'équipe de projet a bien géré les tâches techniques	<input type="radio"/>						
La mobilisation des ressources a été facile	<input type="radio"/>						
Les membres de l'équipe de projet ont bénéficié d'une formation de gestion de projet	<input type="radio"/>						
Les ressources ont été utilisées adéquatement	<input type="radio"/>						
Les parties prenantes ont été bien identifiées	<input type="radio"/>						
Les ressources matérielles et financières sont rares	<input type="radio"/>						
Les rôles des parties prenantes ont été clairement définis	<input type="radio"/>						
Les parties prenantes se sont bien entendues sur les objectifs stratégiques du projet	<input type="radio"/>						
Les bénéficiaires ont pleinement participé au projet	<input type="radio"/>						
La communication a été bonne avec le coordonnateur national	<input type="radio"/>						
Le budget est bien géré	<input type="radio"/>						
Des méthodes de suivi et contrôle ont été prises en compte	<input type="radio"/>						
Le projet a été réalisé dans les délais	<input type="radio"/>						
Les objectifs du projet ont été atteints	<input type="radio"/>						
Le projet est un succès	<input type="radio"/>						
Le projet a été bien conçu	<input type="radio"/>						
III. APPRÉCIATION GLOBALE DU PROJET							
7. Quel est votre niveau d'accord avec les énoncés qui suivent?							
1 = Totalemment en désaccord	1	2	3	4	5	6	7

Le projet ne renforce pas la capacité institutionnelle du pays	<input type="radio"/>						
Le projet a une faible importance par rapport au développement structurel et économique du pays	<input type="radio"/>						
Le projet a une faible chance de susciter de financements additionnels	<input type="radio"/>						
Le projet a faiblement contribué au redressement socioéconomique du pays	<input type="radio"/>						

V. PROFIL DU GESTIONNAIRE

9. Quel est votre tranche d'âge?

- 18 à 28
 29 à 39
 40 à 49
 50 à 59
 60 et plus

10. Quel est votre genre?

- Masculin
 Féminin

11. Quel est votre plus haut niveau de formation ?

- Sans diplôme
 Enseignement primaire
 Collège
 Lycée (Baccalauréat) (non complété)
 Études universitaires premier cycle (licence)
 Études universitaires deuxième cycle (maîtrise)
 Études universitaires troisième cycle (doctorat)

12. Quelle est votre formation de base?

- Administration/ Commerce
 Biologie
 Comptabilité
 Droit

Annexe 2. Questionnaire en ligne-Bénéficiaires / Perception des bénéficiaires de projet de développement en Haïti

Madame,

Monsieur,

Le présent questionnaire s'adresse aux bénéficiaires de projets d'aide au développement en Haïti. Il s'agit d'une recherche académique dont l'objectif est d'étudier les facteurs qui pourraient avoir un impact sur la réalisation de ces projets d'aide.

À cet égard, nous avons besoin de votre soutien pour remplir le questionnaire qui suit et nous vous demandons, pour répondre à ce sondage, de vous référer à un projet concret dont vous avez pu bénéficier.

Nous vous assurons de la confidentialité de vos réponses et les résultats de cette étude pourront être envoyés à ceux qui se montreront intéressés.

Merci de votre collaboration.

Francique Pochette, chercheur

Khalid El-Mellahi, co-directeur de recherche

Bruno Urli, directeur de recherche

QUESTIONNAIRE – BÉNÉFICIAIRES	
PERCEPTION DES BÉNÉFICIAIRES DE PROJET DE DÉVELOPPEMENT EN HAÏTI	
VI. PROFIL DU PROJET DONT VOUS AVEZ BÉNÉFICIÉ	
16. Quel est le secteur qui caractérise le mieux votre projet ?	
<input type="radio"/>	Agriculture
<input type="radio"/>	Communication et télécom
<input type="radio"/>	Construction
<input type="radio"/>	Développement social
<input type="radio"/>	Développement urbain
<input type="radio"/>	Éducation
<input type="radio"/>	Énergie
<input type="radio"/>	Environnement
<input type="radio"/>	Hydraulique et assainissement
<input type="radio"/>	Réforme et gouvernance
<input type="radio"/>	Santé, nutrition et population
<input type="radio"/>	Transport
<input type="radio"/>	Autre (veuillez préciser) :
17. Quel est l'organisme commanditaire de votre projet ?	
<input type="radio"/>	Armée du Salut
<input type="radio"/>	Cooperative Housing Foudation
<input type="radio"/>	Développement International Desjardins
<input type="radio"/>	Écoles Sans Frontières
<input type="radio"/>	Food For The Hungry International
<input type="radio"/>	Food for the poor
<input type="radio"/>	Médecins sans frontières
<input type="radio"/>	Oxfam
<input type="radio"/>	PADF
<input type="radio"/>	Plan International
<input type="radio"/>	UNOPS
<input type="radio"/>	Zanmi Lasante
<input type="radio"/>	Ne sais pas

correspondent pas aux besoins des bénéficiaires							
Le projet ne produit pas des effets durables auprès des bénéficiaires	<input type="radio"/>						
Le projet ne renforce pas la capacité institutionnelle du pays	<input type="radio"/>						
Le projet a une faible importance par rapport au développement structurel et économique du pays	<input type="radio"/>						
Le projet a une faible chance de susciter de financements additionnels	<input type="radio"/>						
Le projet a faiblement contribué au redressement socioéconomique du pays	<input type="radio"/>						
Les bénéficiaires ne sont pas satisfaits	<input type="radio"/>						

X. PROFIL DU RÉPONDANT

23. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?

- 18 à 28
- 29 à 39
- 40 à 49
- 50 à 59
- 60 et plus

24. Quel est votre genre?

- Masculin
- Féminin

25. Quel est votre plus haut niveau de formation ?

Si votre plus haut niveau de formation est Collège, vous pouvez omettre la question suivante.

- Sans diplôme
- Enseignement primaire
- Collège
- Lycée (Baccalauréat) (non complété)
- Études universitaires premier cycle (licence)
- Études universitaires deuxième cycle (maîtrise)
- Études universitaires troisième cycle (doctorat)

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdelmalki, L., & Mundler, P. (1995). *Économie du développement : les théories, les expériences, les perspectives*. Paris: Hachette supérieur.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec.
- Albertini, J. M. (1977). *Les mécanismes du sous-développement*. Paris: Économie et humanisme.
- Anadón, M. (2006). La recherche dite «qualitative»: de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5-31.
- Angers, M. (2000). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* (3e éd. ed.). Anjou: CEC.
- Aoun, J. (2004). *Gérer les différences culturelles : pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde*. Sainte-Foy, Québec: Éditions MultiMondes.
- Astous, A. d. (1993). *Introduction à l'analyse des données issues d'une enquête*. Montréal: Guérin Universitaire.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.
- Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141-151.
- Belout, A., & Gauvreau, C. (1998). Factors influencing project success: The impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11.
- Belzile, F., Lajoie, J.-Y., & Urli, B. (2005). *Modèle interactif pour le pilotage des études de faisabilité de projets industriels*.
- Berthélémy, S. (2010). Haïti, après le séisme, le choléra. *Actualités Pharmaceutiques*, 49(501), 7-7.
- Bérubé, J., & Noël, M. (2009). Petites entreprises de services et gestion de projet : à quoi tient le succès? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24(4), 531-549,603.

- Besner, & Hobbs. (2006). the perceived value and potential contribution of project management practices to project success. *Project Management Journal*, 37(3), 37-48.
- Bessette, G. (2004). *Communication et participation communautaire : guide pratique de communication participative pour le développement*. Québec : Ottawa: Les Presses de l'Université Laval , Centre de recherches pur le développement international.
- Blanchet, K. (2001). Le développement participatif, entre souhaits et réalité. *Revue internationale des sciences sociales*(4), 697-702.
- Boudouresque, C.-F. (1971). Méthodes d'étude qualitative et quantitative du benthos (en particulier du phytobenthos). *Tethys*, 3(1), 79-104.
- Boutinet, J. P. (1992). *Anthropologie du projet* (2e éd. augm. et mise à jour. ed.). Paris: Presses universitaires de France.
- Bouyer, J. (2009). *Épidémiologie : principes et méthodes quantitatives*. Paris : Cachan [France]: Éditions Tec & Doc , Éditions médicales internationales.
- Brasseul, J. (2008). *Introduction à l'économie du développement* (3e ed. ed.). Paris: A. Colin.
- Brière, S. (2013). *La réussite d'un projet de développement international leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada*.
- Brinkerhoff, D. W. (1991). *La gestion efficace des projets de développement : un guide à l'exécution et l'évaluation* (2e éd.. ed.). West Hartford, Ct: Kumarian Press.
- Bryde, D. J., & Robinson, L. (2005). Client versus contractor perspectives on project success criteria. *International Journal of Project Management*, 23(8), 622-629.
- Cernea, M. M. (1998). *La dimension humaine dans les projets de développement : les variables sociologiques et culturelles*. Paris: Karthala.
- Charnoz, O., & Severino, J.-M. (2010). *L'aide publique au développement: La découverte*.
- Clarke, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management*, 17(3), 139-145.
- Cleland, D. I. (1971). *L'analyse de systèmes : technique avancée de management*. Paris: Entreprise moderne d'édition.
- Collins, A., & Baccarini, D. (2004). Project Success - A Survey.
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.
- Courtot, H. (1998). *La gestion des risques dans les projets*. Paris: Économica.
- Couvreur, A., & Lehuède, F. (2002). *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple: le passage à l'Euro vécu par les consommateurs: CRÉDOC, Département Consommation*.
- De Premorel, B. (2010). Aide psychologique aux victimes du séisme en Haïti. *Le Journal des psychologues*(8), 51.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of project management*, 6(3), 164-170.
- Desbois, D. (2003). Une introduction à l'analyse discriminante avec SPSS pour Windows. *La revue MODULAD*, 19(30).

- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004b). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19-31.
- DID, Larocque, P., & Gaboury, A. (1996). *Modèle d'évaluation du risque pour les projets de développement international Desjardins: DID*.
- Duby, C., & Robin, S. (2006). Analyse en composantes principales. *Institut National Agronomique, Paris-Grignon*, 80.
- Dumas, A. (1983). Participation et projets de développement. *Revue Tiers-Monde*, 24(95), 513-536.
- Easterly, W. R. (2006). *Les pays pauvres sont-ils condamnés à le rester ?* Paris: Éditions d'Organisation.
- Etienne, S. P. (1997). *Haïti : l'invasion des ONG*. Port-au-Prince, Haïti: Editions du CIDIHCA.
- Evens, J. (2012). Haïti, en situation post-séisme : quelques effets de la catastrophe du 12 janvier 2010 sur la population locale Haïti, in post-earthquake mode: some effects of the earthquake of January 12 2010 on the local population. *Études Caribéennes*(17).
- Fortin, F., & Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd. ed.). Montréal: Chenelière Éducation.
- Freyssinet, J. (1977). *Le concept de sous-développement : 4e ed.* Paris: Mouton.
- Gabas, J.-J., & Ribier, V. (2013). Les déterminants politiques de la mesure de l'aide au développement. *Revue Tiers Monde*(1), 33-50.
- Garel, G. (2003). *Le management de projet*. Paris: Éditions la Découverte.
- Garel, G. (2013). pour une histoire de la gestion de projet. *Gerer & Comprendre*(74), 77-89.
- Gauthier, B. (2005). Problèmes d'incitations et aide au développement : une perspective institutionnelle. *Management International*, 9(3), 33-50.
- Genest, B.-A., & Nguyen, T. H. (2010). *Principes et techniques de la gestion de projets* (4e éd. ed.). Laval, Québec: Editions Sigma Delta.
- Giard, V. (1991). *Gestion de projets*. Paris: Économica.
- Giard, V. (1995). *Statistique descriptive pour les gestionnaires*. Paris: Économica.
- Grenon, G., & Viau, S. (2007). *Méthodes quantitatives en sciences humaines* (3e éd. ed.). Montréal: G. Morin.
- Guichaoua, A. (1996). *Questions de développement : nouvelles approches et enjeux*. Paris / Montréal: L'Harmattan.
- Harroff-Tavel, M. (2005). Cultural Diversity: A Challenge for Humanitarian Action. *Cultures et Conflits*(60), 63-84.
- Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gere-t-il ses hommes?* Paris: Éditions d'Organisation.
- Hwang, B. G., & Lim, E. S. J. (2013). Critical Success Factors for Key Project Players and Objectives: Case Study of Singapore. *journal of construction engineering and management-asce*, 139(2), 204-215.
- Ika, L., A. (2005). La gestion des projets d'aide au développement: historique, bilan et perspective. *Perspective Afrique*, 1(2), 1.

- Ika, L., A. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? *Management & Avenir*(2), 165.
- Ika, L., A. (2009). *La recherche sur le succès des projets: approche universelle ou contingente?*
- Ika, L., A. (2012a). Project Management for Development in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done About It. *project management journal*, 43(4), 27-41.
- Ika, L., A. (2012b). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
- Jacquet, P. (2006). Les enjeux de l'aide publique au développement. *Politique étrangère*(4), 941.
- Jean-philippe, P. (2012). Gestion de crise et aide internationale après le séisme du 12 janvier à Port-au-Prince Haïti, toujours dans l'urgence ! (Témoignage) Crisis Management and International Aid after Earthquake of January 12 in Port-au-Prince Haiti, always in a Hurry! (Testimony). *Études Caribeennes*(17).
- Kellermann, L. (1992). *La dimension culturelle du développement : bibliographie sélective et annotée, 1985-1990*. Paris: L'Harmattan.
- Keza, J.-P. (2005). *Valeurs culturelles et échec de l'aide au développement : application à l'Afrique subsaharienne*. Paris: L'Harmattan.
- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *PROJECT MANAGEMENT JOURNAL*, 39(1), 72-84.
- Klanfer, J. (1967). *Le Sous-développement humain*. Paris: Éditions Ouvrières.
- Köster, K. (2009). *International project management*: Sage.
- Krugman, P. R. (2012). *Économie internationale* (9e éd. ed.). Paris: Pearson Education.
- Lacoste, Y. (1985). *Geographie du sous-développement : géopolitique d'une crise* (6e ed. ed.). Paris: Presses universitaires de France.
- Laforge, H. (1981). *Analyse multivariée : pour les sciences sociales et biologiques avec applications des logiciels bmd,bmdp,spss,sas*. Saint-Laurent: Editions Etudes Vivantes.
- Lagrangien. (2015). 3. analyse en composantes principales.
- Lancaster, C. (2009). Sixty Years of Foreign Aid: What Have We Learned? *International Journal*, 64(3), 799-810.
- Landoni, P., & Corti, B. (2011). The management of international development projects: Moving toward a standard approach or differentiation? *Project Management Journal*, 42(3), 45-61.
- Lautier, B. (2004). *L'économie informelle dans le Tiers-Monde* (Nouv. éd. ed.). Paris: Éditions La Découverte.
- Lavoie, J.-Y. (1986). *La gestion étrangère du développement de l'Afrique*. Sillery: Presses de l'Université du Québec.
- Le Ray, J. (2006). *Gérer les risques : pourquoi ?, comment?* La Plaine Saint-Denis [France]: AFNOR.
- Lebovics, M. (2007). Analyse des apports et des contraintes analyse des apports du développement participatif. *Afrique Contemporaine*, 223-224(3), 403-432.

- Legouté, J. R. (2001). *Définir le développement : historique et dimensions d'un concept plurivoque*. Montréal: Université du Québec à Montréal, Groupe de recherche sur l'intégration continentale.
- Lemay-H, & Pallage, S. (2012). Aide internationale et développement en Haïti: bilan et perspective. *Haïti Perspectives*, 1(1), 13-16.
- Lientz, B. P., & Rea, K. P. (2003). *International project management*: Routledge.
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: An exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243-248.
- Madaule, S. (2005). *Le développement en projets : conception, réalisation, études de cas* (Nouv. éd., ed.). Paris: L'Harmattan.
- Maders, H.-P. (2009). *Piloter les risques d'un projet*. Paris: Eyrolles : Éditions d'Organisation.
- Manguelle, D. E. (1991). *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel? : Nouvelles du sud*.
- Manigat, S. (2013). Le séisme et quelques questions relatives à la gouvernance. *Outre-Terre*(1), 211-215.
- Masiello, I. (2009). Learning to succeed in European joint projects: The role of the modern project manager-the flow-keeper. *Journal of interprofessional care*, 23(5), 498-507.
- Mccarthy, E. (2013). Developmental project management in emerging countries. *Operations Management Research*, 6(1-2), 53-73.
- Ménard, P., & Hobbs, B. (1998). *Conception de projet: simulation Proman, cahier du participant : MGP 7110*: Guérin. École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.
- Merckaert, J. (2014). Quel développement sans État ? Le cas d'Haïti. *Revue Projet*(2), 70.
- Mitsopoulou, L., & Derivois, D. (2014). Les effets thérapeutiques des groupes de parole auprès d'enfants victimes de catastrophes naturelles en Haïti. *Neuropsychiatrie de l'enfance et de l'adolescence*, 62(6), 342-348.
- Montclos, A. (2013). Les ONG et La mesure du développement : entre performance et communication. *Revue Tiers Monde*(1), 71.
- Mouton, F. (2010). Haïti la république des ONG? Montréal]: Société Radio-Canada.
- Muller, J. L. (2002). *De la gestion de projet au management par projet : maîtriser les risques d'une organisation transversale* ([Nouv. éd.]. ed.). Saint-Denis La Plaine: AFNOR.
- Murelius, O. (1981). *Les institutions face a l analyse des projets dans les pays en développement*. Paris: Organisation de coopération et de développement économiques. Centre de développement.
- Muriithi, N., & Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa: implications for international development projects. *International Journal of Project Management*, 21(5), 309-319.
- Nahavandi, F. (2003). *Repenser le développement et la coopération internationale : état des savoirs universitaires*. Paris: Karthala.
- Noël, G. (1996). *Le développement international et la gestion de projet*: Presses de l'Université du Québec.

- Nwachukwu, C. C., & Nzotta, S. (2010). quality factor indexes a measure to project success constraints in a developing economy. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(2), 505-518.
- OCDE. (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* Paris: Organisation de coopération et de développement économiques.
- Perroux, F. (1969). *L'economie du XXe siecle* (3e ed. augm. ed.). Paris: Presses universitaires de France.
- Pierre, A., Minn, P., Sterlin, C., Annoual, P. C., Jaimes, A., Raphaël, F., . . . Kirmayer, L. J. (2010). Culture et santé mentale en Haïti: Une revue de littérature *Culture and mental health in Haiti: A literature review* (Vol. 35, pp. 13-47).
- Pinto, & Slevin. (1987). Critical factors in successful project implementation. *Engineering Management, IEEE Transactions on*(1), 22-27.
- Platteau, J., P. (2004). Le développement décentralisé, stratégie de réduction de la pauvreté ? *Afrique contemporaine*(3), 159.
- PMI. (2005). *Project Management Professional (PMP) examination specification*. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.
- Prabhakar, G. P. (2008). Projects and their management: A literature review. *International Journal of Business and Management*, 3(8), P3.
- Proulx, D., & Brière, S. (2013). Caractéristiques et succès des projets de développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG? *Revue canadienne d'études du développement*, 35(2), 249-264.
- Proulx, D., & Brière, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international: Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG? *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*(ahead-of-print), 1-16.
- Queinnec, E. (2007). La croissance des ONG humanitaires: Une innovation devenue institution. *Revue Française de Gestion*, 33(177), 83-94.
- Quéinnec, E. (2003). La performance opérationnelle des ONG humanitaires : une analyse en termes d'enjeux institutionnels. *Revue Tiers Monde*(3), 657.
- Ramaprasad, A., & Prakash, A. N. (2003). Emergent project management: how foreign managers can leverage local knowledge. *International Journal of Project Management*, 21(3), 199-205.
- Roberts, A. (2010). 'Haïti est la preuve de l'échec de l'aide internationale,'. *Le Temps*.
- Rocher, G. (2008). *Culture, civilisation et idéologie*: J.-M. Tremblay.
- Royer, I. (2005). Le management de projet: Évolutions et perspectives de recherche. *Revue Française de Gestion*, 31, 113-122,117.
- Rubio, F. (2004). *Dictionnaire pratique des organisations non gouvernementales (ONG)*. Paris: Ellipses.
- Ryfman, P. (2010a). L'action humanitaire non gouvernementale : une diplomatie alternative ? *Politique étrangère*(3), 565.
- Ryfman, P. (2010b). *Les ONG: la Découverte*.

- Shehu Gremaud, A. (2012). La relation entre l'État et les ONG dans le cadre de l'aide publique au développement : une approche du cas suisse selon le modèle principal-agent. *Mondes en développement*(3), 73.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long range planning*, 34(6), 699-725.
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: Past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183-191.
- Stafford, J. (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Stangherlin, G. (2001). Les organisations non gouvernementales de coopération au développement. *Courrier hebdomadaire du CRISP*(9), 5.
- Tamboura, I. B. (2007). Identification des facteurs critiques de succes pour la mise en place d'un dispositif de veille strategique.
- Thomas Richard, D. (2012). La transformation des ONG internationales et leurs effets sur l'aide au développement. *Revue Internationale de Politique de Développement*(3).
- Tommasoli, M. (2004). *Le développement participatif : analyse sociale et logiques de planification*. Paris: Karthala.
- Tukel, O. I., & Rom, W. O. (2001). An empirical investigation of project evaluation criteria. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 400-416.
- Varella, M. (2005). The Role of Non-Governmental Organizations in International Environmental Law. *SSRN Working Paper Series*.
- Verna, G. (1992). *Planification de projets complexes dans un environnement hostile*: Université Laval. Faculté des sciences de l'administration.
- Wateridge, J. (2005). IT projects: a basis for success. *International Journal of Project Management*, 13(3), 169-172.
- Westerveld, E. (2002). The Project Excellence Model: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418.
- Youker, R. (1999). Managing international development projects--lessons learned. *Project Management Journal*, 30(2), 6-7.

