



Université du Québec
à Rimouski

**Facteurs d'appropriation des Projets de Développement Rural
par les bénéficiaires en Haïti : Regard particulier sur
l'implication des populations**

Une autopraxéographie

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© Rodeley PIERRE

Août 2023

Composition du jury :

Olivier Choinière, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Marie-Noëlle Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Patrice Cinéus, examinateur externe, Praticien

Dépôt initial le 6 Juillet 2023

Dépôt final le 28 Août 2023

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 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.

Ce mémoire est dédié à ma tendre mère, **Risnie PIERRE**, celle qui a fait beaucoup d'efforts pour me faire devenir un homme de bien dans cette dite société, d'une part. D'autre part à ma défunte sœur, **Merlande PIERRE** qui est partie si tôt laissant par conséquent un vide considérable au sein de la famille à qui je ne cesse de penser chaque jour.

Une pensée spéciale à toute la population Haïtienne qui, depuis la nuit des temps, connaît des moments difficiles de son histoire, pour qui je veux travailler, dans la mesure du possible, pour contribuer à l'amélioration de ses situations économique-sociale et politique. Des mots en particulier aux populations de la circonscription de Terrier-Rouge qui m'ont voté au cours des élections de 2015, merci de votre confiance. Vous avez du prix à mes yeux. Croyez en moi, les bons jours sont à l'avenir !

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'en vont d'abord au créateur de l'univers, grâce à sa grandeur et je fus protégé en dépit de tous les attaques dont j'étais l'objet, à cause de sa providence, il me fait devenir une personne qui inspire l'espoir à plus d'un.

J'exprime de façon spéciale mes gratitudes à ma directrice de mémoire, Albert Marie-Noëlle pour ses aides inconditionnelles et son courage de faire avancer les étudiants.

J'exprime mes gratitudes à l'égard des membres du jury en l'occurrence de Olivier Choinière et Patrice Cinéus qui, grâce à leurs corrections aident à bonifier le travail.

Un mot en particulier à mon amour, Lunise Joseph et notre enfant, Kerventz Rodeley PIERRE, eux qui étaient présents à mes côtés au cours de mes études pour qui je ne cesse de travailler pour qu'ensemble nous puissions atteindre notre objectif. Je vous aime bien!

Je veux de façon spéciale prodiguer mes remerciements à ma maman, Risnie PIERRE à qui je ne sais comment lui faire le retour pour ses efforts, son amour et sa confiance. Des bisous spéciaux à toi Mamie ! Tu es une mère spéciale.

Je remercie toute ma famille entièrement, mes amis et mes compagnons de combats politiques de placer votre confiance en moi et me conseillent toujours de rester fidèle à ma conviction et de poser des actes qui auront des résultats positifs pour le bien-être de tous. Je ne sais comment oublier vos conseils de tous les jours, lesquels m'ont incité à réaliser ce travail si spécial qui fut, depuis des années, l'une de mes préoccupations.

Des mots spéciaux à tous mes collègues de la promotion, notamment : Gaspard, Obed, Marcosse, Danielle, Nick, Rood-Shina avec qui j'ai eu de bonnes interactions au cours du cycle d'étude.

Je fais le choix de ne pas citer le nom des personnes qui me sont chères, car, la liste est tellement longue pour éviter de la jalousie. D'ailleurs, j'ai tellement de nom dans ma liste. Une chose est certaine, je vous aime tous.

Merci à toi, Marie Syndie Jean Louis, toi qui m'as conseillé de venir à l'UQAR. Des remerciements spéciaux à toi, Dr. Moseline Belrive pour tes conseils de chaque jour.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux et toutes celles qui, d'une façon ou d'une autre, m'ont supporté tout autour de ma vie, surtout dans les moments de grandes turbulences politiques. Des mots de cœur à vous tous !!

RÉSUMÉ

Cette recherche s'intéresse d'identifier les facteurs d'appropriation des projets et programmes de développement financés par les bailleurs de fonds étrangers dans les communautés rurales haïtiennes. Pour la réalisation de cette étude, le chercheur a utilisé l'autopraxéographie, une méthode qui permet de produire des savoirs à partir de l'expérience. L'auteur a fait l'usage du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). En effet, les expériences du chercheur ont été mises en évidence à partir d'un travail réflexif (Albert, 2017, p. 73). S'appuyant sur les littératures liées à cette étude et la synthèse des interprétations, le chercheur a fait ressortir la conclusion générale avec des points saillants entourés des modalités susceptibles d'affecter l'efficacité ou l'appropriation de programmes ou projets d'aide au développement. Ainsi, les résultats montrent que les projets les mieux appropriés aux réalités socio-culturelles découlent des résultats positifs en faveur de tous les acteurs. En effet, les circonstances qui influencent l'appropriation des projets de développement dans les zones rurales en Haïti sont variées et sont fonction de la phase du cycle de vie en question, car dans la première étape, l'emphase doit être mise sur les besoins des populations. Aux étapes de planification et d'exécution, l'écoute des populations est le facteur le plus important. En revanche, la satisfaction des populations est l'élément le plus important en fin de projet.

Enfin, les éléments suivants sont susceptibles d'influencer les résultats d'un projet et programmes, communément appelés facteurs d'appropriation des projets ou programme de développement, ce sont: 1- Prise en compte des besoins réels des populations, 2- Gérer les projets et programmes en coopération, 3- Communication et sensibilisation des acteurs, 4- Prise en compte du niveau social des populations, 5- Engagement des acteurs sur l'efficacité de l'aide, 6- Compétence du chef de projet, 7- Circonstances de l'exécution des projets, 8- Implication et participation des populations, 9- Réputation des acteurs et la stratégie de décaissement et 10- Vigilance des populations dans le projet.

Mots clés : Appropriation, critères et facteurs de succès, projet, programme, aide au développement, Développement participatif, implication, efficacité et efficience.

ABSTRACT

This research aims to identify the factors of appropriation of development projects and programs financed by foreign donors in rural Haitian communities. To carry out this study, the researcher used autopraxeography, a method that makes it possible to produce knowledge from experience. The author made use of the pragmatic constructivist epistemological paradigm (PECP). Indeed, the researcher's experiences have been highlighted from a reflective work (Albert, 2017, p. 73). Based on the literature related to this study and the synthesis of the interpretations, the researcher highlighted the general conclusion with salient points surrounded by the methods likely to affect the effectiveness or the appropriation of programs or projects of assistance to the development. Thus, the results show that the projects best suited to socio-cultural realities result in positive results in favor of all actors. Indeed, the circumstances that influence the appropriation of development projects in rural areas in Haiti are varied and depend on the phase of the life cycle in question, because in the first stage, the emphasis must be on the need's populations. At the planning and execution stages, listening to people is the most important factor. On the other hand, the satisfaction of the populations is the element most at the end of the project.

Finally, the following elements are likely to influence the results of a project and programs, commonly called factors of appropriation of projects or development programs, they are: 1- Taking into account the real needs of the populations, 2- Managing the projects and programs in cooperation, 3- Communication and raising awareness of the actors, 4- Taking into account the social level of the populations, 5- Commitment of the actors on the effectiveness and efficiency of the aid, 6- Competence of the project manager, 7- Circumstances of the execution of the projects, 8- Involvement and participation of the populations, 9- Reputation of the actors and the disbursement strategy and 10- Vigilance of the populations in the project.

Keywords: Ownership, criteria and success factors, project, program, development aid, participatory development, involvement, effectiveness, and efficiency.

TABLE DES MATIÈRE

REMERCIEMENTS.....	xi
RÉSUMÉ	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRE	xvii
LISTE DES TABLEAUX	xx
LISTE DES FIGURES	xxii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 CADRE THEORIQUE DE LA RECHRCHE	5
1.1 APPROPRIATION CULTURELLE ET EN GESTION DE PROJET.....	5
1.1.1 Définition de la notion d'appropriation.....	5
1.1.1.1 Etymologie de la notion d'appropriation.....	5
1.1.1.2 Définition du langage courant	8
1.1.1.3 Approche multidisciplinaire de l'appropriation	11
1.1.2 Des différentes acceptions du terme en sciences de gestion :	17
1.1.2.1 De l'adaptation de l'objet à l'adaptation de l'acteur	18
1.1.2.2 Termes associés qui orientent le concept vers un processus complexe....	21
1.1.2.3 Perspectives de la notion d'appropriation	23
1.1.3 Appropriation culturelle	25
1.1.3.1 La Culture : Une notion paradoxale et idéologique.....	25
1.1.3.2 Appropriation culturelle	29
1.2 PROJET D'AIDE AU DEVELOPPEMENT.....	31
1.2.1 Gestion des Projets classiques	31
1.2.1.1 Historique et évolution de la gestion de projet.....	31
1.2.1.2 Différence entre projet et Gestion de Projet	34
1.2.1.3 Cycle de vie de projet classiques.....	43

1.2.2	Facteurs de risque des projets.....	47
1.2.3	Notion de succès de projets.....	50
1.2.4	Les bailleurs de fonds et l'appropriation des projets de développement.....	54
1.3	DEVELOPPEMENT PARTICIPATIF DES PROJETS D'AIDE AU DEVELOPPEMENT	59
1.3.1	Historique du concept de participation.....	59
1.3.2	Approche du développement participatif	60
1.3.3	Implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires.....	62
1.3.4	Formes, types et niveaux de la participation des projets d'aide au développement.....	64
1.3.4.1	Formes de participation dans les projets de développement	64
1.3.4.2	Typologie de participation dans les projets de développement.....	65
1.3.4.3	Avantages de la participation dans les projets de développement	67
1.3.5	Résumé du Cadre Théorique de la recherche	69
	CHAPITRE 2 DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	76
1.1	POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUES	76
1.2	PROCESSUS DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE	78
	CHAPITRE 3 TEMOIGNAGES, ANALYSES ET DISCUSSION.....	80
1.3	TEMOIGNAGES.....	80
1.3.1	Témoignage 1	80
1.3.2	Témoignage 2	88
1.4	ANALYSES, INTERPRETATIONS ET DISCUSSIONS	94
1.4.1	Analyses documentaires et interprétation des résultats	94
1.4.2	Construction des résultats de la recherche.....	95
1.4.3	Discussions des résultats de la recherche	97
1.4.3.1	Prise en compte des besoins réels des populations.....	97
1.4.3.2	Gérer les projets et programmes en coopération	99
1.4.3.3	Communication des partenaires des projets et programmes	102
1.4.3.4	Prise en compte du niveau social des populations.....	103

1.4.3.5	Engagement des acteurs sur l'efficacité et l'efficience de l'aide	104
1.4.3.6	Compétence du chef de projet	107
1.4.3.7	Maitrise des circonstances des projets.....	110
1.4.3.8	Implication et participation des populations.....	112
1.4.3.9	Réputation des acteurs et les stratégies de décaissement	114
1.4.3.10	Vigilance des populations dans le projet	117
1.5	SYNTHESE DE LA RECHERCHE	120
CONCLUSION GÉNÉRALE.....		125
APPORTS DE LA RECHERCHE DANS LA GESTION DE PROJET		126
LIMITES DE LA RECHERCHE		127
PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE.....		129
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		132

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : LES SENS DE L'ETYMOLOGIE DE LA NOTION D'APPROPRIATION	7
TABLEAU 2 : DIMENSION D'APPROPRIATION LINGUISTIQUE EN LMS.....	13
TABLEAU 3 : DES DEFINITIONS D'APPROPRIATION ET AUTRES CONCEPTS UTILISES.....	22
TABLEAU 4 : REGARDS SUR L'APPROPRIATION DE VAUJANY (2005).....	24
TABLEAU 5 : COMPARATIF ENTRE UN PROJET ET DES OPERATIONS COURANTES DES ENTREPRISES.....	38
TABLEAU 6 : DIFFERENTES DEFINITIONS DES FACTEURS DE SUCCES	52
TABLEAU 7 : DEFINITIONS DES BAILLEURS DE FONDS ETRANGERS A LA NOTION D'APPROPRIATION.....	57
TABLEAU 8 : CINQ (5) FORMES DE PARTICIPATION DES POPULATIONS DANS LES PROJETS	64
TABLEAU 9 : SENS DE LA NOTION « PARTICIPATION » DANS LES PROJETS	66
TABLEAU 10 : AVANTAGES DE LA PARTICIPATION DES BENEFICIAIRES PAR BM ET FIDA.....	68
TABLEAU 11 : ÉTUDE SUR L'EFFICACITE DE L'AIDE	74
TABLEAU 12 : RESPONSABILITES DES DIFFERENTES PARTIES PRENANTES DU PROJET	87
TABLEAU 13 : LES PARTIES PRENANTES DU PROJET ET LEURS RESPONSABILITES DANS LE PROGRAMME.....	92
TABLEAU 14 : FACTEURS D'APPROPRIATION DES PROJETS / PROGRAMMES D'AIDE AU DEVELOPPEMENT ...	96
TABLEAU 15 : COMPETENCES EXIGÉES AUX GESTIONNAIRES SELON LE PROJET	109
TABLEAU 16 : REPARTITION DES RESPONSABILITES PAR ETAPES DANS LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT .	118
TABLEAU 17 : FACTEURS D'APPROPRIATION DES PROJETS ET PROGRAMMES D'AIDE AU DEVELOPPEMENT PAR LES BENEFICIAIRES EN HAÏTI : REGARD PARTICULIER SUR L'IMPLICATION DES POPULATIONS.	121

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: 'ÉTYMOLOGIE DE LA NOTION D'APPROPRIATION	6
FIGURE 2 : ADAPTATION DU TABLEAU DE PINSONNEAULT ET BEAUDRY (2005)	19
FIGURE 3 : CYCLE DE VIE D'UN PROJET	44
FIGURE 4 : STRATEGIE D'INTERPRETATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	95
FIGURE 5: CONCEPTION ET IDENTIFICATION DES BESOINS	98
FIGURE 6: LES ACTEURS ET INSTANCES D'UN PROJET	108
FIGURE 7: ANALYSE DE CONTRATS ENTRE BAILLEURS DE FONDS, L'ETAT ET ONG	115

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACDI	: Agence Canadienne de Développement International
ACL	: Approche Cadre Logique
AID	: Aide Internationale de Développement
BID	: Banque Interaméricaine de Développement
BM	: Banque Mondiale
CASEC	: Conseil d'Administration de la Section Communale
CDSC	: Conseil de Développement de la Section Communale
CGP	: Comité de Gestion de Projet
EBSCO	: Business Source Complete
FAO	: Fonds des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
FIDA	: Fonds International de Développement Agricole
GAFI	: Groupe d'Action Financière
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
GCP	: Gestion du Cycle de Projet
IBW	: Institutions de Bretton Woods
IFI	: Institutions Financières Internationales
LMS	: Langue en Situation Minoritaire
MARNDR	: Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural
ME	: Ministère de l'Environnement
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économique
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONU	: Organisation des Nations Unies

OPS	: Operateur Prestataire de Services
PAD	: Pays en voie de Développement
PED	: Pays en Voie de Développement
PERT	: Program Evaluation and Review Technique
PIB	: Produit Intérieur brut
PMBOK	: A Guide to the Project Management Body of Knowledge
PMBOK	: Guide du corpus des connaissances en management de projet
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PMI	: Project Management Institute
PNB	: Produit national brut
SDP	: Structure de Découpage du Projet
SIG	: Système d'Information Géographique
UE	: Union Européenne
USAID	: Agence des Etats-Unies pour le Développement International
WBS	: Work Breakdown Structure

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Ça ne date pas d'hier qu'un nombre important de projets et programmes sont exécutés à travers tout le territoire de la République d'Haïti dans l'optique de réduire la pauvreté, en particulier, dans les zones rurales. Pourtant, la pauvreté n'y cesse pas d'accroître. La majeure partie des projets et programmes exécutés sont basés sur un objectif bien défini, la durée qui détermine le commencement et la fin, l'implication de plusieurs services et professionnels avec des exigences précises en matière de temps, de coût, de qualité entre autres facteurs importants. Cependant, certains d'autres facteurs nécessaires susceptibles d'influencer négativement la réussite des projets et programmes sont souvent négligés.

En effet, dans les littératures, les critères clairs de mesure de succès de projets font défaut et parfois sont contradictoires d'un auteur à d'autre, c'est-à-dire, les auteurs ne font pas l'unanimité quant aux instruments de mesure de succès des projets ou programmes. Étant ainsi, Baccarini (1999) parle des éléments comme délais, coûts, qualités, bonne gestion de projet pour se référer aux critères de succès de projet. Cependant, Ika (1999) souligne que les notions énoncées par Baccarini ne sont pas suffisantes pour mesurer le succès des projets, il faut pousser la réflexion avec des informations additionnelles. Ainsi, les chercheurs admettent que le succès des projets est essentiel puisqu'ils sont conçus pour résoudre des problèmes au profit des cibles bien déterminées c'est pourquoi les facteurs qui déterminent leur succès s'imposent. Certains auteurs, en voulant se référer aux facteurs de succès des projets, mettent l'accent sur toutes les choses sauf l'implication des bénéficiaires, la satisfaction des clients et surtout, la prise en charge des revendications des bénéficiaires dans toutes les phases des projets. Donc, la maîtrise des facteurs d'appropriation des projets d'aide au développement sont donc des conditions indispensables à leur réussite (Bérubé et Noel, 2017).

Par ailleurs, en dépit des efforts déployés dans les projets et programmes d'aide au développement, plus de la moitié des communautés rurales vivent, jusqu'à maintenant, dans la pauvreté. C'est la raison pour laquelle, les débats sur le succès des projets exécutés par les bailleurs de fonds internationaux dans les pays émergents font couler de bavards. Plus d'un pense que ces projets ne visent qu'à faire du lobbyiste pour le bailleur étranger tout en enrichissant ses techniciens expatriés. Pourtant, la grande population bénéficiaire du projet ne trouve rien que des plats chauds et des choses sans valeurs (Pochette, 2015).

Ainsi, Bruno (2022) dans son article paru le 6 Septembre 2022 intitulé : Haïti, une économie extrêmement fragile, il a fait remarquer qu'il existe une situation difficile à travers laquelle les gens sont devenus plus pauvres. Le nombre d'Haïtiens vivant en insécurité alimentaire est passé, en un mois, de 4,6 millions à 5,6 millions de personnes et « Dans un mois, un million d'Haïtiens en plus sont tombés dans l'insécurité alimentaire (ONU, 2022). C'est quelque chose d'extrêmement grave. Cette situation d'extrême pauvreté est considérée comme une bombe (Pierre, 2022). De ce point de vue, GAFI (2022) souligne que :

« Nous sommes fragiles, parce que la République d'Haïti est sur une liste grise du Groupe d'Action Financière. Nous ne respectons même pas 40% des principes du GAFI. Les transactions avec l'étranger vont être plus chères et seront aussi retardées. Si nous tombons dans la liste noire du GAFI, nous ne pourrions effectuer aucune transaction avec l'étranger. La seule façon de recevoir de l'argent, ce serait grâce à l'aide d'une personne qui voyage en Haïti » (GAFI, 2022).

À l'instar des PED, à force d'être incapables de mobiliser leurs ressources humaines et financières pour réduire la pauvreté, leurs portes d'Haïti sont ouvertes à l'aide internationale comme seuls moyens d'aider sa population. C'est dans cette dynamique qu'Haïti mobilise diverses sources de financements pour mettre en œuvre ses politiques de développement. Dès lors, des projets et programmes sont conçus et mis en exécution grâce aux concours des partenaires techniques et financiers pour le développement des secteurs de l'économie et se dirige vers le développement durable. Fort de ce constat, KY (2022) identifie trois (3) groupes de projet selon leur provenance et leur stratégie d'exécution. Les catégories de projets sont les suivants :

Primo, les projets exécutés par l'État haïtien avec le financement d'un bailleur de fonds, ils sont mis en œuvre suivant les stratégies du bailleur représenté par des experts extérieurs sans le respect des termes de référence et la participation des bénéficiaires est négligée. De tel comportement favorise le retrait des bénéficiaires dans les mises en œuvre du projet voire le découragement pour l'identification et la conception d'un autre projet.

Segundo, s'agissant des projets identifiés et mis en œuvre par les structures territoriales, il y a de forte chance pour que les populations bénéficiaires soient collaborés et donnent par ainsi leur participation, quoi qu'il en soit, l'implication de ces dernières sont limitées par le manque d'appropriation des stratégie d'exécution.

Tercero, le séisme du 12 Janvier 2010 a occasionné la mort des centaines de milliers d'haïtien, y inclus des dégâts matériels significatifs brisant aussi le minimum que détenait l'État haïtien en termes de stratégies de bataille contre la misère. Dès lors, l'intensification, sans frein, des bailleurs dans tous les domaines de la vie nationale est constatée, quoi que CARE et CRS ont été déjà au pays depuis en 1954 (Pélissier, 2013). Ainsi, les ONG n'impliquent pas les communautés dans les mises en œuvre des projets, voire dans les phases d'identification-conception ou planification (KY, 2012). On ne peut pas ignorer un dicton stipulant « Qu'on ne peut pas agir pour moi, sans moi, sinon, on agit contre moi ».

De tout ce qui précède, la question fondamentale de cette recherche est de savoir quels sont les facteurs d'appropriation des projets d'aide au développement rural en Haïti tout en mettant l'accent sur l'implication des populations?

Ainsi, afin de répondre à la question principale, l'autopraxéographie est à la base de la présente étude. De ce fait, le chercheur a utilisé le paradigme épistémologique constructive pragmatique (PECP). C'est-à-dire, le praticien-chercheur a mis en exergue ses propres expériences professionnelles tout en consultant des documents scientifiques liés à la recherche. Pour la réalisation de cette étude, autre que ses expériences, il s'est appuyé sur les résultats de certaines recherches réalisées tant en Haïti qu'à l'extérieur susceptibles faciliter à l'étudiant-chercheur aux interprétations.

CHAPITRE 1

CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

1.1 APPROPRIATION CULTURELLE ET EN GESTION DE PROJET

À l'intérieur du cadre théorique, le chercheur s'intéresse de développer les différents éléments qui sont au cœur de cette recherche étant susceptibles d'éclairer la compréhension des lecteurs. Il convient de notifier que les concepts les plus importants sont: Projet, programme, Appropriation, aide au développement, développement participatif et implication puisqu'ils sont au centre de ce sujet. Les autres concepts importants tels : Critères et facteur de succès, efficacité et efficience seront pris en compte dans mes élaborations.

1.1.1 Définition de la notion d'appropriation

Cette notion fait des débats contradictoire entre les écrivains de même génération et d'autres, car, tout le monde n'a pas la même compréhension de la notion. En d'autres concepts, cette notion ne fait pas objet d'acceptation commune quant à sa définition entre les auteurs de toutes les disciplines. Afin d'apporter une clarification et prendre en compte des différentes thématiques liées à la notion, il me paraît utile et même indispensable de définir et aborder l'appropriation sur différents points de vue.

1.1.1.1 Etymologie de la notion d'appropriation

L'origine de la notion d'appropriation est abordée au dictionnaire latin-français Gaffiot (2010) qui, quant à lui, donne une référence latine du mot « Appropriatio ». Cependant, ce dernier vient du verbe « proprius ». En d'autres termes, le verbe latin « proprius » dégage le mot « proprio » qui signifie dans la langue française : « Appropriation ». Néanmoins, il existe une autre voie d'origine latine venant du verbe « proprius » qui fait correspondre à la notion, il s'agit

du mot « propriificatio ». Pour être plus explicite, la figure suivante montre les deux voies de construction de la notion d'appropriation inspirée du dictionnaire latin-français (Gaffiot, 2010).

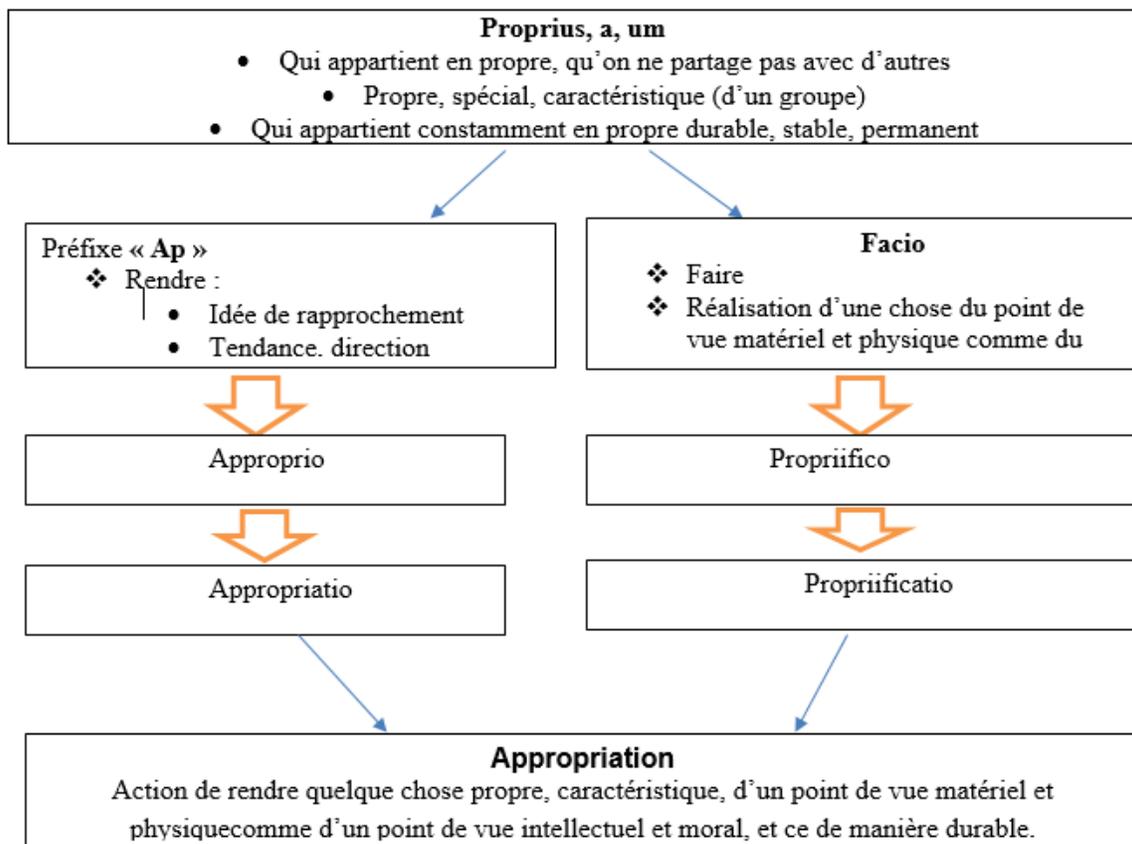


Figure 1: 'Étymologie de la notion d'appropriation

Source : Dictionnaire latin-français Gaffiot, 2010 p. 147 et version en ligne, <http://www.lexilogos.com/latin/gaffiot.php?p=1259>, adapté par (Gauche, 2013, p. 4).

Selon Gauche (2013) dans son ouvrage intitulé : Typologie de pratiques de gestion et indices d'appropriation, il soutient qu'en considérant la figure 1, de façon générale, les deux voies de construction de la notion conduisent à une idée simple et claire qui se résume à travers une phase : l'appropriation est le fait de rendre quelque chose à la culture d'une personne, d'un groupe de personnes ou d'une société. Une réflexion en profondeur des deux (2) termes provenant de la notion à savoir « proprius » et « facio » me pousse à conduire cette analyse en deux étapes.

La première est de considérer le suffixe « facio » qui détient son équivalence en français « ation ». C'est donc « l'action d'approprier d'une chose ». Pourtant, la deuxième analyse considère le préfixe « proprius ». Dans cette partie, l'auteur porte son dévolu sur ce qui caractérise un individu ou d'un groupe d'invidus. C'est-à-dire, ce qui fait son essence.

La première analyse explique que l'appropriation est la manière de familiariser avec quelque chose ou encore adapter à quelque chose à un usage bien précis. En d'autres mots, s'accommoder à une réalité existante dans une zone ou une communauté. Cependant, la deuxième porte à comprendre que l'appropriation est « Rendre propre à un usage quelconque ». Parfois, on veut parler injustement en utilisant le terme « dépossession ». Pour pousser la réflexion, une troisième considération issue de l'origine latine de la notion a été considérée, elle dégage un sens de durabilité (Gauche, 2013, p. 5).

En effet, Gauche (2013) affirme que le sens provenant du suffixe « facio » localisant à la droite de la figure 1 ne donne pas le bon sens. Voilà pourquoi il est intéressé, de se référer sur l'autre partie de la figure. C'est-à-dire, considérant que l'appropriation est l'action de s'approprier ou d'accommoder à une réalité. Le tableau 1 présente des définitions sur la notion d'appropriation.

Tableau 1 : Les sens de l'étymologie de la notion d'appropriation

Proprius	Ce qui appartient en propre	Ce qui caractérise
Facio		
Rendre d'un point de vue physique, matériel	Attribution matérielle	Adaptation matérielle de l'objet qu'on veut approprier
Rendre d'un point de vue moral, intellectuel	Attribution d'un point vue moral et intellectuel	Adaptation avec une perspective sociale (morale, intellectuelle).

Sources : Gauche, 2013 : Version en ligne : <https://hal.science/hal-01002930>

La notion d'appropriation peut en effet se définir comme l'action d'attribuer, d'adapter matériellement, physiquement, culturellement, socialement et intellectuellement quelque chose ou des objets à un individu ou d'un groupe d'individus. Ainsi, dans l'objectif d'ouvrir ce débat et d'avoir plus de compréhension sur la question, c'est-à-dire, dépassant la simple dualité objet-individus une autre définition sortant de l'origine latine faisant référence à l'intégration du corps et d'aliment, elle voit de l'appropriation comme la constitution d'un ensemble d'actions matérielles, physiques, intellectuelles, visant à rendre 'compatibles' un objet et un individu ou un groupe d'individus (Gauche, 2013, p. 5).

Les résultats des actions peuvent être différents suivant les objets et les individus en contact, c'est-à-dire, l'assimilation peut aller plus simple d'un côté et plus complexe de l'autre côté. En gros, le mot « appropriation » est aussi un terme de chimie ancienne qui signifie « disposition de deux corps à se combiner par l'addition d'un troisième » (Gauche, 2013, p. 5).

1.1.1.2 Définition du langage courant

Au-delà de la définition de la notion d'appropriation provenant de son étymologie, il convient, quant à présent, de faire une interprétation sur le sens courant. Pour ce faire, il est nécessaire de s'assurer au sens du dictionnaire d'un mot avant de l'utiliser, surtout celui qui fait objet de débats sur plusieurs domaines. C'est-à-dire, avoir le sens correct d'une notion revient à comprendre l'interprétation du Petit Robert en conséquence.

Ainsi, dans un article publié en date du 16 Août 2021 intitulé : Qu'entend-on vraiment par appropriation, Rouleau (2021) à la page 2 avec sa version en ligne : <https://rouleaum.wordpress.com/2021/08/16/quentend-on-vraiment-par-appropriation/> soutient: Depuis son apparition dans le paysage dictionnaire (1967), les seules acceptions qu'attribuent au concept d'appropriation sont les suivantes :

- L'action d'approprier, de rendre propre à un usage ; soit l'idée d'adapter quelque chose à une destination précise.
- L'action de s'approprier quelque chose, de faire quelque chose sa propriété.

Ainsi, dans l'optique de mieux appréhender le sens de la notion, il est nécessaire de passer en revue les différentes connotations, c'est-à-dire, les considérations que donnent les uns et les interprétations que donnent les autres, surtout dans des champs d'études différents.

Tout d'abord, en examinant la première partie qui, elle veut de l'appropriation une action ou ensemble d'actions tendant à rendre propre à un usage, soit à une destination précise. Dans cette partie, Rouleau (2021) affirme que l'appropriation est une forme d'adaptation et d'accommodation d'un individu ou groupe d'individus à quelque chose, soit à un environnement de travail, soit à la culture d'une communauté.

De l'autre côté, Rouleau (2021) perçoit que l'appropriation est l'action de s'approprier d'une chose afin d'en faire sa propriété. Il s'agit par-là, l'acquisition d'une chose qui n'a pas eu de propriété. Cela est arrivé, le plus souvent, aux choses sans maîtres ou sans marques fabriques que quelqu'un ou une entreprise veut accaparer. Car, les choses sans propriétés sont susceptibles, par nature, de s'approprier. Cela arrive encore par expropriation, par nationalisation (acquisition), par la prise, la force, saisie (occupation). Appropriation par violence ou par ruse (conquête, usurpation).

Il est à noter que chaque acception de la notion peut être objet d'une marque d'usage. Pour ce faire, Rouleau (2021) eut à affirmer et je répète:

Dans la pratique « robertienne », la marque Didact. nous dit que « l'acception en question appartient à la langue savante. Pas à la langue parlée ordinaire. Ce que je ne rencontre aucune difficulté à admettre, car cette acception m'était inconnue. Et la phrase de Gide, qui se veut un exemple d'emploi, ne joue pas très bien son rôle. À mes yeux, du moins. Le Littré, lui, en donne un plus convaincant: L'appropriation d'un local au service des malades ». (Rouleau, 2021, p. 2). En plus, Rouleau a fait souligner que :

« L'autre marque d'usage, à savoir Dr., nous dit que l'acception en question appartient à la langue juridique. Sa présence ne me surprend pas non plus, car les exemples d'emploi fournis, à savoir appropriation par expropriation, nationalisation, occupation, violence, ruse, sont des unités lexicales qui peuvent difficilement sortir de la bouche de quelqu'un qui ne fraie pas avec le milieu de la justice ».

Dans l'idée d'aider aux lecteurs de bien appréhender ce que s'est « s'approprier », il suffit de prendre un exemple bien mérité à l'emploi afin de renforcer la réflexion. Le mot « s'approprier » provenant de l'utilisation courante à tort ou à raison du concept d'appropriation. Le verbe se conjugue à la forme pronominale, c'est-à-dire, « accaparer une chose à un autre usage ». En d'autres mots, la d'expropriation de quelque chose pour l'approprier à quelque chose d'autre. On utilise couramment, sans se rendre compte, que son emploi résulte d'une appropriation, s'agissant du mot « américain » pour désigner les habitants des Etats unis d'Amérique a-t-il soutenu (Rouleau, 2021).

DAF (1694) le fait remarquer que : « Quand on parle, par exemple, du continent américain, on fait dire à l'adjectif ce que tout francophone comprend d'un adjectif qui tire son origine du nom d'un lieu. Dans ce cas-ci, propre à l'Amérique. Point n'est besoin d'un savant pour comprendre cela. Mais tel n'est pas toujours le cas. J'irais même jusqu'à dire qu'avec ce mot tel est rarement le cas ». Et que :

« Le mot américain voit son sens premier réduit comme une peau de chagrin. Comme si l'Amérique se résumait à un seul et unique pays, les États-Unis ! Comment, dans de telles circonstances, ne pas parler d'appropriation ? » a fait souligner (DAF, 1964; cité par Rouleau, 2021).

En interprétant les mots de l'auteur, je veux comprendre que l'Amérique est rapatriée aux Etats-unissiens comme si tout le continent appartiendrait à un seul pays, et que les autres pays n'existent pas ou ne se trouvent pas sur le continent. C'est une forme d'usurpation, de vol de la notion. Si je veux porter mon analyse à la lumière du Dictionnaire des synonymes, d'Henri Bénac (Hachette, 1956 ; cité par Rouleau, 2021) expliquant que « S'approprier » c'est:

« Prendre arbitrairement (s'adjuger, s'arroger, s'attribuer, s'octroyer, usurper ; prendre en entier (accaparer, monopoliser, retenir, s'emparer de, se rendre maître de). Bref, c'est se rendre indûment possesseur d'une chose ».

Suivant la compréhension de Hachette (1956) ; il s'agit par là d'une forme de colonisation des personnes qui détiennent plus de force sur une autre plus modeste. Dans ce sens, je dirais que pour s'approprier, il suffit d'avoir des puissances plus fortes qu'une autre ainsi que des influences importantes sur les autres. Basant sur cette même idée, je veux également comprendre

que l'Amérique est un continent comme tous les autres continents tels (Europe, l'Asie, l'Afrique et l'Océanie). Etant ainsi, tous ceux et toutes celles vivant à l'intérieur du continent de l'Amérique sont des Américains. C'est-à-dire, l'Amérique, dans un sens logique et modeste, explique les habitants qui se trouvent à l'intérieur d'un continent. Pas ceux qui vivent seulement dans les 52 états connectés du continent américain. Donc, les 'VRAIS AMÉRICAINS' ce sont tous les habitants du continent de l'Amérique par exemple : Les Brésiliens, les Argentins, les Cubains, les Canadiens, les Mexicains, les Dominicains, les Haïtiens etc. Pour mieux dire, les habitants des 52 états connectés sur le continent américain, ils sont aussi des américains comme tous les autres habitants du continent, mais leur vrai qualificatif est 'Etats-unis siens'.

1.1.1.3 Approche multidisciplinaire de l'appropriation

Mise à part des approches avancées que je viens de faire précédemment sur la notion, il convient quant à présent d'aborder le concept selon plusieurs auteurs de disciplines variées. Cette façon de faire permettra aux lecteurs d'avoir une compréhension élargie de la notion. Certes, le concept « d'appropriation » est tellement large, c'est-à-dire, qu'elle est abordée sur différentes manières et ce, sur plusieurs champs de connaissances (Sociologie, Géographie, Chimie, Politique, Culture entre autres). Voilà pourquoi Gauche (2013) dans son article intitulé : Typologie de pratiques de gestion et indices d'appropriation conclut que :

« La problématique de l'appropriation est depuis une trentaine d'années un thème largement abordé en sciences de gestion. Certains des titres de publications ou communications sont évocateurs des difficultés pour aborder ce concept. En 2008, Gauche a fait une autre publication sur Les Enjeux de l'Information et de la Communication intitulée « l'épineuse question de l'appropriation ». Une revue de la littérature sur le sujet permet de constater qu'une seule théorie n'est pas suffisante pour expliquer clairement le concept ».

C'est-à-dire, la notion fait objet de plusieurs discussions et importe des interprétations à des théories diverses à en croire vrai, (Roxana et al., 2009). Donc, pour bien faire un dossier autour d'une notion, il est nécessaire d'abord de le situer dans son contexte. Sans prétendre à une note de lecture exhaustive du concept d'appropriation, je veux toutefois l'interpréter suivant les dires et la compréhension de plus d'un dans des disciplines variées. Néanmoins, pour éviter que

le document soit trop volumineux, je veux considérer les interprétations qui sont plus intéressantes, c'est-à-dire, celles qui sont en adéquation avec le sujet en étude.

Tout d'abord, il est nécessaire de retenir que dans toutes les disciplines, l'appropriation est abordée de la même façon, c'est-à-dire, les auteurs n'arrivent pas à se mettre d'accord sur une définition et une interprétation uniforme. En sciences humaines, par exemple, il existe diverses interprétations sur la notion d'appropriation (Toure, 2014). Cependant, De Vaujany (2006) affirme que : En sciences de la Gestion, la notion d'appropriation est particulièrement utilisée dans les recherches de l'innovation ainsi que des systèmes d'information de façon globale. Donc, la notion est en rapport avec la maîtrise des outils nouveaux en technologie (Bianchi et Kouloumdjian, 1986) et les individus sont prêts à utiliser la nouvelle technologie qui leur est proposée voire à faire eux-mêmes leur développement. Dans ce sens, l'appropriation est un processus constant qui se matérialise et expérimente de jour en jour jusqu'à ce qu'on atteigne un minimum de maturité du processus. Elle est en outre, une affirmation d'identité s'inscrivant dans une culture fondamentale qui requiert des savoirs faire, savoir être et une méthode préexistante poursuivent les mêmes auteurs. Plus loin, ils ont confirmé qu'on s'approprie dans quelque chose qu'on reconnaît.

Certains auteurs désignent la dimension socio linguistique de la notion d'appropriation, autrement dit, il se sont axés plus sur la question sociale et linguistique pour l'expliquer. De leur part, ils font remarquer que:

« Dans une dimension légitimant, s'approprier une langue c'est avoir le sentiment d'en être un locuteur de plein droit » (Larvol, 2021, p. 3).

En ce sens, il est question de maîtriser les relations d'influence existant entre des individus qui arrivent dans une communauté et ne dominent pas sa langue. Dans ce même sens, des élèves qui arrivent dans une école et ne parlent pas la langue d'enseignante, ils ne peuvent pas s'accommoder dans le milieu social à cause de la barrière linguistique. Il s'agit par là d'une question de désappropriation. C'est en ce sens que l'appropriation est en liaison avec le phénomène linguistique. De leur part, Bulea et Jeanneret (2007) confirment que l'appropriation est quelque chose sociale et linguistique certes. Mais, elle représente le niveau de l'intégration

LSM dans une composante naturelle de la personne humaine en question. Autrement dit, c'est quelque chose qui évolue avec le temps, dans sa dimension dynamique sociale. Elle peut se faire plus rapide aux uns et moins rapide aux autres dans d'autres sociétés selon la motivation des personnes et des sociétés en question. De cet ordre d'idée, un auteur déclare:

« S'approprier c'est se construire une capacité à participer aux pratiques sociales tandis qu'en retour la participation aux activités sociales permet au sujet de configurer ses ressources langagières » (Jeanneret, 2010, p. 28).

À la lumière de cette citation, je suis d'avis si on ne parle pas la langue d'une société d'accueil, il est impossible de participer correctement à ses activités. Dans cette optique, Castellotti (2014) soutient que l'appropriation n'est pas un savoir-faire, mais plutôt une expérience qui n'est pas acquise par le biais de la formation. À cet effet, le processus d'appropriation des langues LMS est réalisé suivant une socialisation persistante par l'individu. En fait, l'appropriation sociale et linguistique dégage le niveau d'intégration de l'individu au LSM tout en constituant le niveau macro. C'est-à-dire, elle est une composante qui consiste à identifier la personne du niveau auquel il est intégré. Le tableau II explique quatre (4) dimensions à l'appropriation linguistique et sociale au LSM :

Tableau 2 : Dimension d'appropriation linguistique en LMS

Dimension	Définition d'appropriation	Auteurs et années
Légitimante	S'approprier une langue c'est avoir le sentiment d'en être un locuteur de plein droit ;	(Prikhodkine & Gajo, 2016)
Socialisante :	S'approprier une langue c'est se construire une capacité à participer aux pratiques sociales tandis qu'en retour la participation aux activités sociales permet au sujet de configurer ses ressources langagières;	(Bulea & Jeanneret, 2007)
Historiciste :	Le processus d'appropriation d'une langue doit s'envisager en terme « d'histoire et de projet » Et s'inscrire dans une histoire avec cette langue et se projeter dans un Soi idéal locuteur de cette langue ;	(Castellotti, 2017)
Conscientisante :	S'approprier une langue en situation minoritaire, c'est acquérir une conscience critique des déterminismes linguistiques en jeu pour pouvoir s'en émanciper ;	(Freire, 1983).

Source : Larvol, 2021, p. 6; adapté par moi-même

Par ailleurs, d'autres auteurs constatent la problématique de la notion d'appropriation et croient que le lexique du vocabulaire de la géographie qui est l'une des disciplines à laquelle l'appropriation est plus utilisée n'existe pas des définitions adaptées à la géographie. Ainsi, ce sens à l'article « L'appropriation de l'espace : sur la dimension spatiale des inégalités sociales et des rapports de pouvoir » l'auteur souligne que :

« La notion d'appropriation semble souvent utile aux auteurs, puisqu'elle figure dans le lexique, est présente dans 39 entrées (dont 22 fois en référence à l'espace), apparaissant même dans certaines des entrées majeures : Carte, Cartographie, Espace, Espace public, Découper, Habiter, Territoire, etc. Mais la notion n'apparaît jamais centrale : de manière significative, il n'y a pas d'entrée appropriée et à quelques exceptions près, elle n'est pas utilisée pour définir d'autres notions. L'appropriation n'apparaît au premier plan que dans trois entrées : géopolitique (où la notion est constitutive d'une des définitions), habiter en référence à des auteurs qui l'utilisent spécifiquement (comme H. Lefebvre), et territoire où la notion est bien présente, mais pour être récusée » (Veschambre, 2005).

S'inspirant sur ce document, les auteurs sont rendus compte que l'appropriation est utilisée en plusieurs disciplines mais elle prend sa place seulement en (3) champs du savoir et considérée comme une notion importante et utile pour orienter une phase. En d'autres mots, quoique la notion d'appropriation est beaucoup utile, elle fait référence à 66 entrées dans le lexique. De ces 66 entrées, ce n'est qu'en géographie, elle y est présentée en 22 fois. L'appropriation de l'espace doit être au cœur de tous les débats des géographes, car elle est inévitable en géographie, en particulier, en géographie sociale surtout quand on veut se positionner sur ce qu'on appelle généralement les rapports espaces et sociétés, et qui est de nos jours connue sous le nom de « dimension spatiale des sociétés ». Outre, en prenant en compte les rapports d'espaces et sociaux, cela évite aux gens à bien appréhender les inégalités sociales et les rapports de force ou de pouvoir qui est l'objet des sociétés et ce, afin de les aborder suivant une dimension appropriée (Veschambre, 2005).

En fait, Cabanne (1992) déclare que c'est une problématique en géographie, encore plus en géographie sociale que la notion d'appropriation est peu abordée. Cela signifie qu'il y a peu de données disponibles sur le sujet en paysage et environnement, agriculture et autres activités économiques, urbanisation, aménagement, géopolitique, ségrégation. De surcroît, la notion ‘

d'appropriation ' fait objet d'utilisation dans plusieurs sciences mais n'étant pas encore sa place dans les réflexions scientifiques, en particulier, dans les théories les plus avoisinantes des sciences sociales. Ces théories ont pour objet à concilier les rapports entre les pratiques des usagers, y compris leur représentation dans leurs espaces, et les rapports de hiérarchisation sociale, sans oublier les inégalités à travers ces rapports à l'espace (Ripoll et Veschambre, 2005).

Ainsi, deux (2) des trois (3) définitions du territoire ont été rédigés par Lévy et Debarbieux quoiqu'ils ne soient pas toujours d'accord sur tous les points et croient que le concept n'est pas pertinent parce qu'il s'agit d'un mot vaste ayant une portée pluridimensionnelle. Dans cette dynamique, l'appropriation est en liaison avec toute méthode d'utilisation de l'espace que toute forme de rapport à l'espace, ce qui en ferait selon lui « une notion difficilement tenable » (Ripoll et Veschambre, 2005). Les deux ignorent que la notion du territoire se définirait en référence à l'appropriation, tout en reconnaissant qu'une telle façon de définir territoire est courante. Du point de vue juridico-économique : l'appropriation se réfère au propriété, possession, richesse, bien, capital, patrimoine, ceci de façon sociale. Cela étant dit, c'est le mode d'appropriation des masses défavorisées qui ne détiennent pas le droit à la propriété dans une zone urbaine et laquelle est susceptible à une invasion par ces dernières. Sur ce, Ripoll et Veschambre font prévaloir que: Si les pratiques dans une société contemporaine sont maintenues et contrôlées par le droit, on peut dire qu'il en est de même que l'appropriation des grandes dimensions d'espaces est garantie et contrôlée.

En effet, Veschambre (2005) voulant faire une approche entre le droit et l'appropriation déclare si on n'admet pas que le droit détermine les pratiques il n'est pas indifférent que l'appropriation d'importante portion d'espace sous forme de murs, de barrières soit juridiquement contrôlée et garantie. En fait, les deux notions dégagent une liaison assez remarquable, car, il ne peut pas exister d'espace sans statut juridique. En revanche, certaines d'autres revues montrent le contraire en se référant dans les espaces publics. C'est-à-dire, l'espace public indique un enjeu important d'appropriation par les différents groupes sociaux en présence, et que cette problématique rencontre en permanence la question juridique, sans pour

autant s'y limiter. Dans cette perspective, certains chercheurs définissent l'appropriation comme « adaptation de quelque chose à un usage défini ou à une destination précise ». L'appropriation est pour certains auteurs la « prise de possession » et « d'exclusivité ». Elle est en lien étroit avec les notions de « possession », de « propriété », au sens non seulement juridique mais également affectif (Veschambre, 2005, p. 2).

Par ailleurs, en 2005, Ripoll et Veschambre associent la notion d'appropriation à la sociologie en s'inspirant de la doctrine marxiste. À cet effet, l'appropriation est en rapport aux objets produits par l'individu, comme « intériorisation du savoir être et du savoir-faire ». Le cœur de l'appropriation est le résultat de l'intériorisation acquise par l'individu (Garzon, 2003; p. 3). De ce fait, l'appropriation est considérée comme toute action qu'un individu peut produire dans une société en termes de contribution personnelle. Le côté collectif du concept de l'appropriation s'assimile étant un « socle d'un droit à la ville » et « les rapports de dominance, liés à la conquête et à la défense de la propriété de l'espace urbain » (Veschambre, 2007). De plus, dans les sciences sociales, la notion s'accommode aux théories de l'exploitation et de l'aliénation qui expliquent successivement : L'homme aliéné n'est pas capable de résister aux problèmes de la vie et ne peut vivre une vie quotidienne normale sans un être suprême pour lui offrir une vie meilleure au-delà. Tandis que, l'homme moderne est exploité par le capitaliste qui le torture le plus que possible. Ce capitaliste offre le travail pour exploiter ceux qui n'ont rien à offrir que le temps via leur force de travail. Néanmoins, en psychologie, la notion 'd'appropriation' est un sujet qui fait objet de débats, peu importe le groupe social il appartient, l'homme tend à amener l'opinion publique dans cette direction (Millerand, 2003, p. 37).

De plus, Veschambre (2007) souligne que la notion d'appropriation est en parfaite liaison avec le concept patrimoine, car le patrimoine est une forme d'appropriation de deux (2) groupes de personne, d'une part, des héritiers et d'autre part, ceux qui se sont mobilisés pour le faire reconnaître. Par ailleurs, les frères Pincon et Pincon-Charlot (2005) déclarent qu'au travers du patrimoine, « l'économie se transforme dans le culturel, la culture est en relation avec l'économie et le tout engendre du symbolique ». En fait, le patrimoine est le signe privilégié des

gens en termes d'identité, d'héritages et de mémoire de leurs cultures. Il est du coup le conserve de l'espace de la population et ce qu'on peut appeler la 'légitimation des groupes sociaux' (Verret, 1995). Compte tenu qu'au XIX^{ème} siècle, il y a une dynamique de conception de monument historique surtout dans les 30 ans qui sont soutenus par les enfants, petits-enfants et les masses en croissances sociale. De ce fait, il est intéressant de comprendre que la ruralité joue un rôle prépondérant dans la dynamique de patrimoine qui évolue en termes d'identité de la population (Veschambre, 2007, p. 1). C'est dans ce sens qu'il déclare:

« On est donc passé d'une production monumentale par le haut, en référence à l'identité nationale et aux élites, à une construction patrimoniale par le bas, avec des références identitaires multiples ».

1.1.2 Des différentes acceptions du terme en sciences de gestion :

Traitant un thème à la dimension de la notion d'appropriation n'est pas chose facile. Il est difficile de bien traiter la notion à partir de la compréhension d'une seule discipline voire un auteur unique. Sur ce, je vais analyser la notion sur plusieurs angles autour de différents points de vue et des disciplines variées dans le souci d'avoir une compréhension plus adaptée. Car, la notion d'appropriation a été traitée sur plusieurs courants d'idées tels : Sociologie de l'innovation, l'école de la traduction, la structuration et la sociologie des usages (Gauche, 2013). Par ailleurs, l'appropriation est considérée comme « l'action de rendre propre à un usage ou à une destination ». Cependant, Proulx (2001) a montré que : l'appropriation indique une maturité cognitive en évolution par rapport à l'objet technique acquis par l'individu tout en l'intégrant tout au long de sa vie. L'appropriation a en fait un autre aspect de dimension de création et de nouveauté qui s'acquiert grâce à l'emploi de l'objet. Cependant, Segrestin (2004) dégage une autre idée, celle de traduire à la notion explicitement sur un processus régulier qui consiste à interpréter, négocier et de construire du sens de l'intérieur à travers lequel les parties prenantes se sont questionnées, discutées, argumentées et redéfinies des actions conjointes pour le bien du public de façon permanente (Ologeanu-Taddei et al., 2015).

Considérant la dualité de l'outil et la technologie, Orlikowski (1992) le fait remarquer que l'appropriation soit une notion complète et fait l'objet d'interprétations diverses. C'est-à-dire, le concept peut varier suivant la personne qui l'utilise et le champ du savoir auquel il est formé. Tout cela explique qu'elle est une notion imprévisible. C'est dans cette optique que l'auteur pense que la notion d'appropriation est en rapport avec les outils de gestion. Quant à Lorino (2002), il croit qu'au début, la science a une connotation de « représentation », car les cadres théoriques se dirigent de jour en jour vers une réflexion socio-cognitive. En revanche, étant voulu adapter à un comportement pragmatique les outils de gestion ou une forme d'action de sémiotique à la rationalité des acteurs. En ce sens, les instruments de gestion sortent de la forme adaptée pour être rationnels et dynamiques, en d'autres concepts, ils sortent de l'authentique pour être en apprentissage continue.

1.1.2.1 De l'adaptation de l'objet à l'adaptation de l'acteur

En science de la gestion, il existe bon nombre de termes traités en liaison à la notion d'appropriation. Dans les recherches scientifiques de la langue anglaise, l'adaptation est très utilisée dans objectif principal d'étudier le comportement et le savoir-faire des utilisateurs dans le cadre des arrivées de nouvelles technologies. Se basant sur les études d'introduction de nouvelles technologies tout en déterminant les modèles de stratégies d'adaptation appropriée par les individus, Pinsonneault et Beaudry (2005) élaborent un tableau par ordre chronologique des concepts utilisés quand ils veulent se référer à la notion d'appropriation. Ainsi, ce tableau met l'emphase sur la définition du concept d'« appropriation » surtout celle qui donne le sens: (action de rendre propre). Ainsi, les auteurs sont focalisés sur l'aspect de l'adaptation de la nouvelle technologie et de l'individu (l'acteur qui manipulent la technologie nouvellement arrivée) ou les deux conjointement. Dans ce cas, le facteur temps est pris en compte dans le dessein de calculer l'évolution de l'apprentissage avec le temps. Dans cette optique, la figure 2 donne une représentation du tableau élaboré par Pinsonneault et Beaudry.

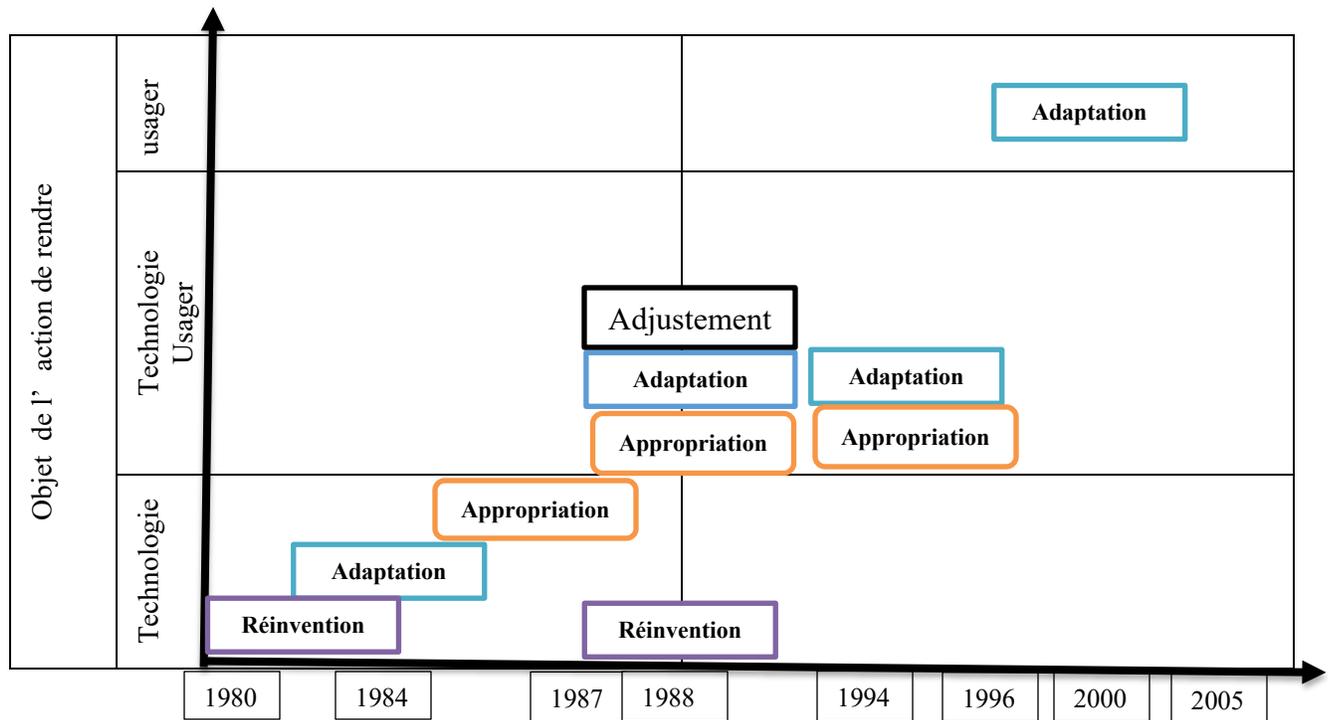


Figure 2 : Adaptation du tableau de Pinsonneault et Beaudry (2005)

Sources : Pinsonneault et Beaudry, 2005; cité par Gauche, 2013, p. 6

Dans l'optique d'aider les lecteurs de bien interpréter les différents concepts utilisés, il est important de faire remarquer que les notions utilisées sont au nombre de 5. Cependant, l'emphase est mise sur l'adaptation » vu qu'elle dispose de la plus grande fréquence. Ce qui signifie qu'elle aboutisse à la définition la plus correcte du concept. De cette figure, l'adaptation de la technologie par l'utilisateur ou la réciprocité ou encore les deux sont arrivés qu'après dix (10) ans de recherche, en particulier à la suite des travaux effectués par De Sanctis et al. (1988) (Gauche, 2013, p. 6).

En effet, l'analyse est portée sur deux (2) courants d'idées proposés par Rogers (1980) dans l'article : La capacité d'appropriation, une capacité organisationnelle immatérielle négligée dans l'adoption des systèmes d'information et révisé par Ologeanu-Taddei et al. (2015). Pour

Rogers, l'adoption est la première étape de l'appropriation. Un processus de construction de forme et un processus de construction de sens. Des interactions itératives et continues entre acteur et outil sont à l'œuvre : D'un côté, c'est l'outil qui est adapté aux utilisateurs et de l'autre côté, ce ne sont que les utilisateurs qui se sont adaptés à l'outil. Plus précisément, deux processus majeurs coexistent, ce sont :

D'une part, à la lumière de la théorie de diffusion de Rogers (1995), Cooper et Zmud (1990), six (6) étapes sont importantes pour rendre opérationnel le processus d'adaptation d'une technologie, ce sont : Initiation, adoption, adaptation, acceptation, routinisation et infusion. C'est-à-dire, l'adoption n'est pas l'appropriation, car elle ne reflète pas l'ensemble de la rencontre outil/acteur. Il s'agit d'identifier les facteurs favorisant la première étape de l'appropriation: l'adoption.

D'autre part, l'appropriation est considérée comme construction de l'outil par les utilisateurs, dans une circonstance particulière à travers laquelle les acteurs interagissent de façon complexe (Proulx, 2001). Appropriation en ce sens, est synonyme « d'intégration ». Selon cette théorie, les étapes de l'appropriation ne sont pas obligatoirement successives ni en ligne droite ; elles peuvent se superposer (De Vaujany, 2005). De ce fait, les outils de gestion sont caractérisés notamment par leur « aptitude » à favoriser performance et efficacité.

Maurice (2010) croit que, de grands échecs, surcoûts et retards dans certains projets sont liés par manque de planification stratégique des bénéficiaires de projets. Ce dernier comprend que les bénéficiaires ne sont pas en mesure de passer de l'innovation technique à l'innovation organisationnelle. Dans ce sens, l'appropriation est liée à celle de l'innovation pensant que, la capacité d'appropriation serait alors la capacité de l'organisation à favoriser l'improvisation, l'exploration, l'adaptation des SIG afin qu'ils « fassent sens » pour les employés. Ologeanu-Taddei et al. (2015) croient qu'une technologie ou un projet n'est efficace pour les bénéficiaires que s'il est compatible avec les finalités incorporées dans la technologie ainsi qu'avec les moyens (le support) mis à disposition par l'organisation. Étant ainsi, l'appropriation est collective ; elle ne peut pas calculer sur la base d'un individu. En d'autres concepts, on doit le contrôler son

adaptation par tous ses bénéficiaires. Grosso modo, quand on se pose la question sur la capacité d'appropriation, cela dirige aux principes d'organisation facilitant les interactions entre le nouvel outil et les différentes parties prenantes. Cette question est liée à l'interrogation du processus d'appropriation (adoption à l'utilisation proactive), dans ses doubles aspects : Forme et sens (Ologeanu-Taddei et al., 2015, p. 81-84).

Par ailleurs, les premières idées sur le concept d'appropriation sont arrivées officiellement à l'issue des modèles élaborés pour expliquer la nouvelle technologie. Cependant, les deux problématiques liées à l'appropriation sont, d'une part : Les méthodes d'adaptation de la technologie aux acteurs suivant un usage en particulier de l'époque. D'autre part : L'accommodation entre les outils et les utilisateurs, les ajustements entre les deux (Outils-acteurs) cherche la lignée de l'Ecole de traduction et de structuration. (Ologeanu-Taddei et al., 2015, p. 81).

1.1.2.2 Termes associés qui orientent le concept vers un processus complexe

Le schéma d'adaptation de (Pinsonneault et Beaudry, 2005 adapté par Gauche, 2013, p. 7) dresse un ensemble de définition sur les études de la notion de l'appropriation. De ce travail, l'auteur fait ressortir une liste de notions en liaison avec l'appropriation et propose par ainsi une définition de façon détaillée. De ce fait, les auteurs soutiennent que l'appropriation est un processus acquis en permanence par les acteurs. Elle comporte des ajouts réciproques des usagers et les technologies (objet) pour répondre aux limitations et aux nécessités d'adaptation de la technologie, la structure et son esprit. Les diversités d'acteurs et les différents niveaux organisationnels, les méthodes d'action font devenir complexe l'observation de la notion d'appropriation. Néanmoins, la plupart des recherches effectuées dans des disciplines différentes placent le concept dans son sens en considérant non seulement la mise en pratique, les usagers, les moyens mobilisés, les interactions sociales sont autant d'indications sur l'état d'appropriation pour une organisation. Ainsi, le tableau 3 présente un ensemble de définitions en liaison avec la notion d'appropriation.

Tableau 3 : Des définitions d'appropriation et autres concepts utilisés

Définition	Termes utilisés	Auteurs	Années
L'altération d'une innovation (technologique) initiale à mesure que les utilisateurs la modifient en fonction de leurs besoins ou de leurs usages, d'une manière non prévue par les concepteurs.	Reinvention	Leonard-Barton	1988
La réinvention d'une technologie nécessite son adaptation simultanée à différents niveaux dans l'organisation. L'adaptation d'une technologie consiste dans un cycle de non-alignements, suivis par des alignements ou non-alignements plus nombreux mais plus réduits; l'ensemble forme un processus continu qui évolue graduellement vers un stade où la technologie, les pratiques de travail et les critères de performance sont alignés.	Adaptation	Leonard-Barton	1988
Procès qui comprend quatre aspects : changements dans la satisfaction au travail, l'engagement dans le travail, résolution des problèmes psychologiques et la qualité de vie perçue.	Ajustement	Majchrzak et Cotton	1988
Les modifications apportées à la technologie, compte tenu de l'environnement, des routines sociales, et des attentes des acteurs.	Adaptation	Sokol	1988
Les ajustements et changements qui accompagnent l'introduction des TIC. Ils peuvent concerner les aspects physiques de la technologie, mais également les procédures, les croyances, les connaissances ou les relations entre les usagers. Le processus est discontinu ; il existe seulement des fenêtres d'opportunité où la technologie peut être modifiée.	Adaptation	Tyre et Orlikowski	1994
Les ajustements continus, progressifs et réciproques, les adaptations et les improvisations entre la technologie et les usagers	Appropriation	Orlikowski	1996
Processus évolutif, parfois graduel, parfois discontinu, selon les aléas externes ou les politiques de management. L'adaptation subit les contraintes des structures préexistantes de l'organisation ainsi que celles des tâches et de la dynamique de groupe.	Adaptation	Majchrzak et al.	2000

Continuité du tableau 3

Définition	Termes utilisés	Auteurs	Années
Comportements d'adaptation par lesquels les utilisateurs font face aux conséquences perçues de l'introduction d'une nouvelle technologie ou de la modification d'une technologie existante, cette introduction étant envisagée	Coping	Beaudry et Pinsonneault	2005
La modalité dont un groupe utilise, adapte et reproduit les structures de la technologie (de manière "fidèle" ou pas à son "esprit").	Appropriation	Poole et De Sanctis	1988, 1990 et 1994
Modifications subies par la technologie durant son adoption et son implémentation	Reinvention	Rice et Rogers	1980
Processus durant lequel l'utilisateur commence par reconnaître la valeur potentielle d'une technologie et par essayer de réduire l'écart entre les contraintes de la technologie et ses propres capacités limitées ; l'utilisateur tente ensuite de modifier, d'affiner, et d'utiliser la technologie conformément à ses besoins. L'appropriation implique donc la modification continue, cumulative et incrémentale de l'innovation sous tous ses aspects.	Appropriation	Clark	1987
Ajustement ou altération de la technologie de manière qu'elle s'adapte aux besoins des usagers.	Adaptation	Ives et Olson	1984

Source : Gauche, 2013

1.1.2.3 Perspectives de la notion d'appropriation

En 2022, HAOUDI & DAOUD dans un article scientifique intitulé : L'appropriation du tableau de bord : Vers des regards socio-politique et psycho-cognitif, confirment qu'il y a 10 ans, des recherches scientifiques sur des outils de gestion sont focalisées sur des théories liées aux approches sociales. Cependant, ils n'ont pas seulement pour objectif de rationaliser, c'est-à-dire, rendre les processus conformément aux comportements, mais aussi d'inciter l'approbation des connaissances et explorer le réel (Moison, 1997) et d'orienter vers la stratégie de l'acteur. Cette nouvelle façon met en interrogation les deux visages des outils de gestion et oblige de mieux comprendre la réalité des bonnes utilisations des outils de gestion par les acteurs qui les utilisent et la méthode avec laquelle ils les mettent en action 'contextualisent' dans les entreprises afin de comprendre le mariage entre les deux à savoir (usagers et outils). De telles

études ont ouvert les yeux sur les recherches conduites par De Vaujany et Grimand (2005), lesquelles ont participé à légaliser l'entendement psycho sociale des outils de gestion qui auraient besoin d'une rupture des paradigmes anciens pour les remplacer aux nouveaux plus rationnels. C'est dans cette dynamique que Grimand (2006) affirme :

« Lire les outils de gestion dans une perspective appropriée, c'est prendre acte de leur rationalité interactive, et s'intéresser à la rencontre de l'acteur et de l'outil, dans le contexte d'une organisation singulière ».

Par conséquent, cet objectif a permis de concevoir les usages des outils de gestion suivant une stratégie organisationnelle en ajoutant d'autres perspective en plus de l'aspect rationnel tels : socio politique et psycho cognitive. Afin de comprendre le développement des outils de gestion dans un sens plus large, De Vaujany (2005) propose un regard rencontré qui consiste à intégrer successivement les trois (3) perspectives. Autrement dit, l'évolution de la notion d'appropriation des outils de gestion peut se voir suivant trois regards interconnectés tels : rationnelle, Socio-Politique et Psycho-cognitive. Ainsi, le tableau ci-après a pour objectif de donner des explications relatives au développement de chacun des regards de façon séparée.

Tableau 4 : Regards sur l'appropriation De Vaujany (2005)

	Nature des objets et outils de gestion	Nature du processus d'appropriation	Point de vue lié à la perspective	Fondements théoriques
Perspective rationnelle	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail	Un processus de norme, Elle s'acquiert de façon instantanée	L'enseignant en gestion et régularisation de contrôle	Théories micro-économiques classiques Fayoliennes et Tayoliennes
Perspective socio-politique	Outil de valorisation Une médaille Un atout	Processus d'ensemble qui obtient dans le temps Acte social	Régulation autonome et d'ensemble	Sociologie des organisations Crozier et Friedberd, 1977 ; Sainsaulieu, 1997, sociologie générale Bourdieu, 1972 Giddens, 1984 ; Archer, 1995
Perspective psycho-cognitive	Un objet pour le traitement des informations	Processus individuel ou collectif qui obtient avec le temps	Régulation autonome et d'ensemble	Théorie de la rationalité limitée. Simon 1975 ; Psychologie cognitive de plagiart 1967 ; perspective psychanalytique pages et 1992

Source : De Vaujany, 2005, p. 115

Les réflexions des trois (3) regards sont issues des auteurs mis en référence mais citant par Haoudi & Daoud (2022). L'auteur confirme qu'il existe trois perspectives dans le cadre de la rationalisation. Cependant, chacune de ces perspectives donne un sens spécifique. Ainsi, Lorino (2022) le fait remarquer que : La perspective rationnelle du processus de l'appropriation des outils de gestion est un agent qui consiste à normaliser la décision des actions menées dans une organisation. Cette réalité traditionnelle conçoit de l'appropriation étant un processus qui consiste à simplifier le réel. Quant à eux, Berland et al (2005) et Bouquin et Fiol (2007), cette dynamique consiste à normaliser et conformer les comportements.

Cependant, Vaujany (2006) s'est focalisé sur le regard socio-politique, il considère l'appropriation comme une façon de valoriser et structurer les relations sociales entre les différentes parties prenantes. De ce point vue, à l'intérieur d'une entreprise, quoique les acteurs travaillent pour un même but, ils n'ont pas toujours le même regard individuel. De ce fait, les acteurs font face à certains jeux de discussions et manipulations stériles et inutiles qui tendent à réduire leurs focus au travail sur les instruments de gestion. Le cas échéant, l'appropriation est considérée comme des acteurs qui cherchent à trouver des avantages personnels en mettant le focus sur eux tout en utilisant l'outil de gestion comme des prétextes. Par ailleurs, la perspective psycho-cognitive est expliquée par Hussenot (2005), selon lui, l'instrument de gestion est conçu comme un support d'apprentissage. À son avis, le processus d'appropriation est formé suivant un groupe de développement cognitif permettant de choisir un outil comme réponse à la suite d'un problème identifié. Dans ce sens, l'outil est considéré comme la solution au problème identifié.

1.1.3 Appropriation culturelle

1.1.3.1 La Culture : Une notion paradoxale et idéologique

Jusqu'avant d'élaborer sur la notion d'appropriation culturelle, il est de bon ton de porter un focus sur la notion de 'culture'. En fait, le terme anthropologique 'culture' fait objet d'interprétation controversée. D'un côté, cette notion est par nature imprécise, intuitive et

théoriquement ne considère pas comme un concept en entier et de fait, est l'objet de critiques variées. De l'autre côté, la notion détient une histoire qui implique des relations entre les différentes strates sociales qui, dans ce sens, développent des approches sociales de haut et de bas. La simplicité de la compréhension de 'culture' peut arriver à travers la diffusion de la notion à des champs de savoir différents, car la pertinence est due par la rationalité, c'est-à-dire, à la suite des recherches scientifiques de façon à pouvoir mesurer le social et définir une manière de le modifier en passant d'abord par une compréhension. Cette stratégie est un moyen indispensable pour développer des rapports avec les autres, surtout quand on est conscient d'être partie prenante dans un monde globalisé et industrialisé. C'est-à-dire, les rapports des acteurs s'imposent. Sur ce, chaque personne conçoit la différence culturelle selon le groupe social auquel il appartient (Chalifoux, 2005, p. 12).

En effet, l'ouvrage scientifique de Chalifoux (2005) intitulé : Culture: une notion polémique ? L'auteur cite un ensemble d'ouvrages scientifiques selon lesquels, il informe que dans l'anthropologie, certains documents présentent en théorie des parcours historiques, bien sûr contradictoires, sur le terme de culture moderne. Afin de comprendre en général ce qui se trouve en termes de contenu dans la boîte à outils culturels, les points ci-après, dresse une présentation non exhaustive de la culture:

1. Symboliquement, la culture est considérée comme une façon d'accommoder aux aléas de la vie. À titre d'exemple on peut citer des termes comme : le courant de pensée de l'évolution et les idées explicatives de l'écologie culturelle, le matérialisme culturel, la biologie sociale etc. ;
2. Le terme culture reflète une idéologie ou une croyance. L'exemple à l'appui de cette idée est : La théorie de conflits marxiste, néo-marxiste, fonctionnaliste ou féministe et même gauchisme.
3. La culture représente pour le social des règles qui font l'essence de cette société. Exemple : La théorie des actions sociales de Weber et Parsons, la théorie d'échange, théorie de la sociologie critique ;

4. La culture est considérée étant un système d'après : la théorie des systèmes, l'approche cybernétique, l'analyse des réseaux, la théorie des jeux.
5. La culture est comme des éventualités unitaires et historiques d'après le particularisme de l'histoire, la théorie diffusionnisme et l'ethno-historicisme.
6. La culture est considérée comme une composition morcelée de traits cognitifs de l'anthropologie, psychologique, linguistique, logique de l'école culturelle symbolique etc.

En clair, il existe diverses théories sur lesquelles on peut se baser pour définir ou comprendre la notion de 'culture'. Cependant, chacun peut utiliser la théorie qui lui conviendrait pour la définir. Généralement, pour accommoder à une définition il suffit de bien cerner son contexte et l'orientation qu'on veut donner le texte. C'est dans ce sens que Fardon (1992) affirme que : La limitation d'une bonne critique par rapport à la notion de culture est la variation des acceptions. En revanche, pour parvenir à bien interpréter la notion, il suffit de faire une revue de littérature en mettant l'emphase sur la culture selon le contexte. En effet, en anthropologie, la définition de la culture n'est pas abordée de façon normale, mais plutôt paradoxalement. Cela est dû, d'un bord, la culture c'est une chose qu'on a chez tout le peuple dans le monde. Au sens anthropologique, la culture est particulière. De l'autre bord, on peut voir la culture de façon plurielle parce que dans le monde, chaque peuple détient sa culture. La dualité de sens du concept 'culture' est issue du débat idéologique de deux pays d'Europe (France et Allemagne), historiquement, ce contraste traduit les croyances sur lesquelles les deux pays sont liées, l'un est opté pour la civilisation (France) qui est une croyance universelle et l'autre plus particulière (Allemagne) (Chalifoux, 2005, p. 14).

Par ailleurs, l'anthropologue Tylor (1874) au XIX^{ème} siècle en Angleterre, avait emprunté la notion de 'kultur' aux allemands, et ce, au sens universel et particulier qui dévient par la suite la référence centrale au niveau anthropologique culturel. Et ayant défini la notion de culture comme étant :

« La culture ou 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 habitudes et aptitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société » (Tylor, 1874; cité par Chalifoux, 1993)

Cette définition est fournie dans le cadre des contradictions de deux groupes irréguliers au cours de la colonisation, de l'esclavage et la décolonisation au profit d'un processus de développement des droits humains. De cette contradiction, le rapport de force était aux côtés des européens particulièrement Tylor et ses contemporains. Cependant, l'approche anthropologique initiale est connue sous le nom de 'culturaliste' était vraiment importante parce que, d'un côté, ce n'est pas élégant de comprendre la culture suivant une classe sociale d'un pays. Elle doit refléter le comportement du peuple entièrement. De l'autre côté, la culture est comparable parce que tous les êtres humains sont dotés de cette particularité (Chalifoux, 2004).

Par conséquent, il existe quatre (4) approches théoriques différentes qui expliquent le mode d'inclusion de cultures. La première théorie explique que tout le monde peut choisir d'approprier à la culture qu'il se sente à l'aise sans problème. Donc, le droit de l'individu est garanti, par exemple, on ne peut pas forcer à une fillette ou une demoiselle de faire une excision. La deuxième théorie fait obligation aux immigrants d'assimiler les cultures majoritaires au détriment de leurs propres cultures. C'est-à-dire, ils doivent s'adapter à la culture du pays d'accueil tout en négligeant les leur. Pour la 3^{ème} théorie, elle veut que tout le monde soit sujet à la pratique qu'il le convient dans sa vie privée, sans toutefois, déranger le droit des autres. Quant à la 4^{ème}, en plus du troisième, il détient le même contenu, mais, doivent approprier à la culture du pays d'accueil de façon à bien fonctionner dans le pays pour une meilleure intégration économique et politique (Gilabert, 2007). Pour sa part, Germain (2021) confirme que ces théories mettent en lumière toutes les caractéristiques qui peuvent influencer la bonne intégration d'une culture à l'autre, c'est dans ce sens que j'appuie la définition qui se lit comme suit :

« Dans son sens ethnographique général, comme étant un tout englobant la connaissance, les croyances, l'Art, la morale, la loi, les coutumes et tout ce qu'une personne acquiert en tant que membre de la société » (Germain, 2021, p. 38).

1.1.3.2 Appropriation culturelle

L'utilisation de cette expression est très courante, exceptée dans de rares cas des écrits anglo-saxons. L'expression est utilisée dans les recherches multidisciplinaires qui englobent les Cultural Studies, Subaltern studies, Hispanic Studies, Black et studies et Gender Studies, ainsi que les champs de savoirs d'anthropologie, de la sociologie, du droit, de l'histoire de l'Art et parfois en philosophie. La fusion des deux mots qui forme l'expression en question « Appropriation culturelle » ne traduit pas une doctrine, ou une forme administrative, mais, elle traduit la concertation des sujets. De ce fait, deux raisonnements de nos jours sont sujets aux débats contradictoires du terme « appropriation culturelle », dans un premier temps, le terme fait l'usage des pratiques diversifiées partant des événements copiés pour enchaîner à l'adoption des normes sociales malgré ces normes-là ne sont pas écrites et font objet de contraintes sociales, politique et juridiques. Dans le deuxième temps, l'expression désigne une forme d'offense, en particulier aux communautés qui détiennent, des cultures minoritaires. Cet affrontement amène à la concertation de deux mots qui n'ont pas le même sens et obligent les chercheurs faire des analyses en conséquence (Tytelman, 2018, p. 9).

En effet, l'expression appropriation culturelle est arrivée en 1970 et divulguée 20 ans après à la suite des études post-coloniale autour des cultures minoritaires. Cette expression, aux termes du dictionnaire de la littérature d'Oxford, décrit le mariage ou la concertation entre la critique du colonialisme culturel » et la notion marxiste celle « d'appropriation de classe » (Tytelman, 2018). De ce fait, l'appropriation culturelle est vue comme la répétition des pratiques, que ce soit artistique, littéraires, musicales ou autres d'une culture par certains d'autres. L'Office Québécois de la Langue Française (2016) décrit l'appropriation comme l'usage des approches et des événements culturels d'un peuple ou d'une région par certains d'autres groupes ou de personnes provenant d'autres cultures. En général, ceux qui sont minoritaires jugeant par ainsi, très déplaisante dans une façon ou autre, excessive ou inadaptée. Dans cette optique, Germain (2021) voit de l'appropriation culturelle comme une forme d'oppression ou une forme de rapport de force que la culture majoritaire impose sur la culture minoritaire.

Cependant, Veschambre (2005) croit que la notion d'appropriation désigne l'usage d'éléments matériels ou immatériels d'une culture par les membres d'une autre culture, dont l'acquisition d'artefacts d'autres cultures par des musées occidentaux. Ensuite, le concept est utilisé en correspondance par la critique littéraire et artistique, le plus souvent avec une connotation d'exploitation et de domination. L'expression « d'appropriation culturelle » est par ailleurs toujours employée pour dénoter de multiples formes de transmission et de redéfinition culturelle, par exemple en sociologie et en histoire rurale. En effet, Germain (2021) a compris quoique les vocabulaires utilisées par plusieurs auteurs sont différents mais tout le monde admet que l'appropriation culturelle désigne : L'usage des principes ou mœurs culturels par quelques-uns venant de d'autres cultures . Il s'agit par là d'un rapport de force entre une culture majoritaire sur une autre minoritaire. Autrement dit, la première impose ses mœurs sur l'autre qui ne peut pas résister à la force de la première, il est d'une façon ou d'une autre d'une obligation d'approprier à une culture d'accueil.

Ainsi, les écrits scientifiques montrent qu' à la fin des années 2000, l'appropriation culturelle se réfère à l'idée que l'utilisation d'éléments d'une culture par les membres d'une culture « dominante » ou jugée néocoloniale serait intrinsèquement irrespectueuse (Ripoll et Veschambre, 2005). Les auteurs confirment que l'extension du concept suscite des controverses et des débats de plus en plus fréquents. Les partisans du concept affirment qu'il constituerait une forme d'oppression et de spoliation. La culture « minoritaire » se trouverait ainsi dépouillée de son identité, ou réduite à une simple caricature raciste. Ces critiques voient dans l'utilisation polémique de ce concept. C'est une attitude politiquement incorrecte visant à entraver la liberté d'expression et de création. D'autres enfin considèrent qu'il est nécessaire de distinguer ce qui relève de l'utilisation nuisible (commerciale, malintentionnée ou stéréotypée) d'éléments culturels provenant de cultures historiquement dominées, et ce qui relève d'un phénomène historique et fructueux d'échanges interculturels.

En effet, certain pense que l'appropriation culturelle désigne des étapes de transformation à travers lesquelles, les objets ou choses acquis subissent un processus d'acceptation et de rejets. Autrement dit, au moment de l'acquisition, certains éléments sont appropriés et d'autres sont

abandonnés (Warnier et Rosselin, 1996, p. 89). Par ailleurs, l'appropriation en qualité d'un processus de transformation définit très bien les rapports sociaux qui sont en adéquation avec les sociétés locales y inclus des règles pour la protection des objets appropriés. Pour sa part, Veschambre (2005) souligne que le travail social et négociation durant lequel se sont émergés de nouveaux contextes spécifiques. En d'autres mots, dans des situations spéciales et précises, les principes, les exigences et les opportunités dans le cadre de la manipulation d'une entreprise sont définis très clairement. Cela étant dit, l'objet approprié dans la société d'accueil n'a pas le même sens ou la même signification que la société d'origine. En un mot plus simpliste, l'utilisation des objets ne sont pas les mêmes dans le cadre d'une appropriation entre les sociétés natives d'une culture et celle qui s'est appropriée.

1.2 PROJET D'AIDE AU DEVELOPPEMENT

1.2.1 Gestion des Projets classiques

Avant d'entrer sur les éléments fondamentaux sur les projets, il est nécessaire de porter une attention particulière sur des points très intéressants concernant les histoires des projets, différence entre projet et gestion de projet, cycle de vie d'un projet classique entre autres concepts en liaison avec le sujet de recherche.

1.2.1.1 Historique et évolution de la gestion de projet

Difficiles sont les documents qui traitent l'historicité de la gestion de projet. C'est-à-dire, quasiment tous les documents consultés traitent ce point de façon succincte. Berland et Pezet (2000) éprouve la nécessité de faire l'historicité de la gestion de projet dans le dessin d'informer sur le début et la diffusion des ouvrages réalisés. En outre, à force que la science de la gestion soit très liée avec la gestion de projet, c'est donc une raison fondamentale de retracer les histoires de la gestion de projet à fond. Dans ce sens, Muller (2002) soutient que depuis la période de la couverture de l'humanité, il a toujours eu de grandes réalisations industrielles et architecturales. En effet, les écrits scientifiques montrent que bon nombre d'ouvrages ont été déjà réalisés dans

le monde avant la modernisation tels : La grande Muraille de Chine, la tour de Babel, les cathédrales, les pyramides entre autres. Quoique chacune de ces réalisations partageait un objectif différent, car, ils ont été planifiés suivant des coûts, des délais avec une unité administratif et des moyens techniques différents. Cependant, l'essentiel est que chacune de ses réalisations avait pour mission de résoudre un problème quelconque. De nos jours, on appellerait à chacune de ses accomplissements « projet » et le staff technique qui coordonne et manipule les activités « Coordonnateur ou chef de projet » et « Gestion de projet » aux méthodes mises en place pour exécuter les tâches, les coûts etc. Cependant, dans les anciens temps, on ne connaissait pas ces mots, pourtant, toutes les activités ont été réalisées, c'est pourquoi qu'on peut dire que le projet est quelque chose qui existait depuis l'antiquité (Pochette, 2015).

En effet, la gestion de projet fait son apparition officielle à l'issue des efforts réalisés au début du 20^{ème} siècle dans le souci de rationaliser les ouvrages industriels dans le monde, ce qui a été en grande partie modifiée la façon de faire les choses dans le monde. Cette méthode a donné un grand pas vers la productivité tout en ouvrant de nouveaux accès aux travailleurs de l'époque. Grâce à cette stratégie, les responsables ont pu décomposer les travaux en des tâches distinctes et permettant par ainsi d'atteindre les objectifs plus faciles et rapides (Muller, 2002). Pour Taylor (2017), la gestion de projet est indispensable pour réaliser des travaux complexes avec efficacité. Cela veut dire qu'avec les méthodes empiriques, les travaux étaient pénibles et ne permettaient pas aux travailleurs d'organiser leurs tâches. Au milieu des années 2000, des efforts considérables, quoique convergentes, ont eu lieu comme le commencement de la structuration de l'histoire de gestion de projet (Scranton, 2008).

Pour sa part, Garel (2011) stipule : Idéalement, il est impossible d'atteindre à une « pensée Managériale », si l'étude de gestion de projet est dépourvue d'analyses, sans une perspective bien définie en histoire ni débat, sans un discours clair ou un cadre théorique. Du coup, on ne doit pas négliger Gantt (1861-1919), qui a donné une poussée considérable dans la gestion de projet, la construction navale au cours de la Première Guerre Mondiale. Cette dernière lui a surtout permis d'ordonner les tâches. Autre chose, en termes de contribution dans la Gestion

de Projet « Les Diagrammes de Gantt » considéré comme un outil en ordonnance et en gestion de projet afin de visualiser au cours des temps les diverses tâches à réaliser.

Ainsi, Garel (2011) souligne que le temps de la modernité est réparti en deux degrés, le « degré zéro » et le « degré un ». Le premier permet de rendre autonome la gestion de projet au début du 20^{ème} siècle et le second apparaît dans la moitié du 20^{ème} siècle définissant une forme de rationalisation du processus tout en conduisant à une standardisation. Au degré zéro, est la période au cours de laquelle la gestion de projet est utilisée dans la pratique, mais, on ne savait pas si c'était une science en dépit des différentes réalisations qui se sont enregistrées telles que : projets militaires, plates-formes pétrolières, barrages, construction navale etc. Autrement dit, les projets étaient réalisés par routines comme une forme d'opération quelconque. En revanche, vers les années 1960, certains modèles de référence et de standard, des projets d'ingénierie professionnel ainsi que d'outils de management sont élaborés en conséquence. À partir de là commence le « Degré un ». Cette construction standardisée est survenue à la suite des grandes réalisations enregistrées par les pouvoirs d'État dans le dessin de préparer et évaluer les décisions sur des activités. Garel (2013) affirme que la méthode standard de gestion projet découlait également de la guerre froide, car, les acteurs avaient une contrainte de délais, c'est-à-dire, les temps pour réaliser bon nombre d'activités étaient très limités tout en voulant optimiser les coûts.

En fait, l'apparition du modèle standard du management de projet a permis aux institutions de formaliser leurs actions. Étant ainsi, une organisation aux USA a formé le PMI (Project Management Institute) en 1969 avec des professionnels du projet dans le souci non seulement d'uniformiser leur façon d'agir mais aussi d'utiliser un même vocabulaire et de doter à tous les professionnels de la matière d'outils techniques leur permettant d'augmenter le niveau de réussite de leurs projets. Les outils mis en œuvre par le PMI sont : WBS (Work Breakdown Structure), c'est une façon de décomposer un projet à partir des lots suivant une organisation technique et la méthode PERT (Program Evaluation Review Technique), quant à elle, est une technique d'évaluation et d'examen de Programme. Cela permet aux chefs de projet de voir les membres qui accomplissent leurs travaux et d'éviter le gaspillage économique. (IICA, 2007). Il

existe d'autres institutions à caractère professionnels tels que, AFITEP, IPMA entre autres qui ont des standards afin de créer une norme technique et dotant à tous un vocabulaire tout en précisant les compétences requises à un gestionnaire de projet (Al MouhaniI et al., 2020).

En gros, Pinto (2005) croit que la méthode du management de projet fait l'objet de structuration de jour en jour, à tel enseigne, en 1970, elle est devenue officielle. Quoiqu'il en soit, certains modèles sont en train d'apparaître au fil des temps afin de permettre aux institutions d'assurer leur compétition sur le marché, ce qui est l'unique moyen de garantir leur pérennité. Généralement, la modernité de la gestion de projet a pris naissance au début des années de 1980, c'est le moment auquel les chercheurs et les intéressés ont formellement commencé à se focaliser sur une définition adéquate du concept et de définir par ainsi des autres concepts en liaison y inclus des outils dans l'objet d'amplifier et de progresser la gestion de projet (Giard & Midler, 1996). C'est dans cette philosophie qu'un auteur avance:

« 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 » (Pinto, 2005).

1.2.1.2 Différence entre projet et Gestion de Projet

Nombreux sont ceux qui confondent les notions de 'projet' et la 'Gestion de Projet'. C'est évident que les deux notions sont très familières, mais n'étant pas de même usage. La notion 'Projet' peut être employé de différentes manières, car, c'est un concept très large. Et chacun de ses usages à une définition particulière, cela est dû par le fait que chaque autre concept qui succède le mot 'projet' tend à varier sa définition. C'est-à-dire, la définition courante du mot projet fait objet de variation suivant le mot qui le suit. Par exemple : projet de société, projet d'entreprise, projet de mariage, projet de candidature, projet de construction etc. (Pochette, 2015). Dans cette recherche, je vais apporter des argumentations qui permettront aux lecteurs, surtout ceux qui ne détiennent pas de grandes compétences en la matière, d'être en mesure de faire très bien la différence entre les deux (Projet et Gestion de projet).

Ainsi, plusieurs projets sont exécutés dans le passé, mais, les responsables n'avaient pas une définition standard pour désigner les activités et les réalisations. Cela permis à tout le monde d'utiliser les mots à leur guise en se basant sur ses expériences. Ce qui implique une pluralité de terminologie et de formulations différentes dans le domaine (Diallo & Thuillier, 2005). En effet, la première définition à considérer est celle du Petit Larousse définissant le projet comme « Toute chose qu'on a l'intention de faire ». Quant au grand dictionnaire de la langue française, il définit le projet comme « l'idée d'une chose qu'on pense organiser ». La définition fournie par le dictionnaire n'est pas adaptée à la réalité puisque le but d'un projet n'est pas de faire quelque chose pour le faire, mais plutôt pour résoudre un problème et donne réponse à un besoin. C'est-à-dire, les définitions du projet doivent avoir le même contenu en terminologie suivant un référentiel sur lequel tout le monde doit s'appuyer. Cette volonté avait succédé certaines évolutions qui avaient lieu à l'époque pour une standardisation des méthodes de gestion de projet ainsi que la maîtrise d'opérations techniques. Ensuite, les documents qui portent des spécialités, dans le domaine, continuent à se faire remarquer tout en apportant des données plus fines progressivement (Garel, 2013).

En gros, un projet est un objectif que l'on désire atteindre au profit d'une communauté ou d'une cible. C'est pourquoi, le cas échéant, le projet doit être planifié de façon à permettre à l'organisation d'atteindre des résultats en adéquation avec les objectifs fixés. Par ailleurs, au tout début de la réalisation d'un projet, les planificateurs doivent tenir compte de deux (2) préoccupations majeures, d'un bord, les livrables ou résultats découlant du projet (Garel, 2013). Dans ce cas, Soparnot (2005) remarque que le projet doit exécuter en respectant les variables (qualités, temps et coûts) liées au projet, et l'autre bord, le projet génère les « résultats espérés » au cours de sa période d'exploitation. Ces notions élémentaires ne sont pas toujours respectées dans l'exécution d'un projet. Pour mieux comprendre, il suffit de demander à un citoyen dans une communauté de dire quels sont les résultats découlant d'un projet de développement rural quelconque, il va te répondre et expliquer tous les résultats découlant du projet, mais jamais les vrais résultats en liaison avec le but pour lequel le projet a été conçu (Guide de Gestion des Projets Routiers, 2022).

Force est de constater que ces dernières années, l'emphase est mise sur le 'comment' réaliser les projets, c'est dire, les stratégies à utiliser et le grand souci de respecter le fameux 'triangle d'exigence' d'un projet à savoir : Les qualités, les coûts et le délai d'exécution. Cependant, les vraies raisons pour lesquelles les projets ont eu lieu ne sont pas toujours prises en compte, autrement dit, les performances des projets ne sont pas toujours facteurs importants (Moeuf, 2018)). Cependant, le PMI (2000) a défini un projet étant « l'effort temporairement réalisé par une entreprise dans l'objet de créer un produit ou service, ou d'atteindre à un résultat ». Selon la même source, une opération est qualifiée étant que 'projet', doit être originale, ayant un commencement et une fin, assujettie à des contraintes, ayant un cycle de vie dynamique et l'implication de nombreux intervenants.

En effet, l'analyse de la précédente définition paraît un peu plus contextuelle surtout, elle met en question les spécificités d'un projet et des activités réalisées couramment dans des institutions. De ce fait, un projet n'est autre qu'un groupe d'activités indépendantes et interconnectées découlant la livraison d'un service et produit identifié préalablement par les parties prenantes dans un délai raisonnable avec des ressources limitées, mais le 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 temporaire (PMBOK, 2022).

Gray et Larson (2014) définissent un projet comme « Effort complexe, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour satisfaire les besoins d'un client ». Ainsi, Cleland (1971) déduit qu'un projet est un ensemble de ressources humaines et matérielles combinées en même temps dans le souci d'atteindre une mission spéciale dans un temps précis. Dans le même sens, AFITEP (2010) le fait remarquer qu'un projet est un processus organisé de façon stratégique en forme progressive quelque chose à venir. C'est alors la réponse à une préoccupation d'un client nécessitant des actions associées entre les ressources humaines et matérielles. Une autre définition conçue par un ensemble d'auteurs sur une définition unique

dont Cleland (2010). Pour eux, un projet est une association non simpliste et provisoire mis en opération dans l'objectif de satisfaire un besoin en respectant les contraintes de délais, de coûts et des spécifications techniques. Enfin, Pochette (2015) soutient qu' un projet étant « Plusieurs activités prévues par une organisation et qui n'ont pas été préalablement réalisées. Elles doivent être réalisées suivant des suivies rapprochées de telle façon que le but soit atteint à l'intérieur d'un temps et d'un budget prévus.

En clair, quelques choses attirent mon attention, quoique les auteurs n'utilisent pas les mêmes mots pour définir la «notion de projet », mais, dans le fond, les explications sont quasiment similaires. À effet, on est en mesure de parler de la standardisation sur la notion de projet en dépit du fait que certaines définitions sont moins correctes pendant que d'autres sont plus claires et précises. Cependant, toutes les définitions mettent l'emphase sur le triangle d'exigence d'un projet (temps, coûts et qualité) sans oublier l'atteinte d'un objectif unique. C'est-à-dire, le point final de tout projet c'est d'apporter une solution aux besoins réels en réalisant un bien ou un service à l'intérieur des contraintes de temp et coûts.

En effet, assez souvent, on a tendance à confondre les 'activités courantes d'un projet' et 'un projet en soi', parfois, ils utilisent le mot 'Activité' pour parler de 'projet'. Dans ce sens, le tableau 5 est de nature à faire la distinction entre les caractéristiques d'un projet et celles des activités/opérations courantes d'une entreprise.

Tableau 5 : Comparatif entre un projet et des opérations courantes des entreprises

Projets	Opérations Courantes
<ul style="list-style-type: none"> ● Activités répondant à un besoin ou un objectif spécifique et souvent ponctuel 	<ul style="list-style-type: none"> ● Activités normales de l'organisation dans le cours de ses opérations quotidiennes
<ul style="list-style-type: none"> ● Activité reliée à un budget d'investissement 	<ul style="list-style-type: none"> ● Activité reliée au budget de fonctionnement de l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> ● Activités temporaires et non répétitives 	<ul style="list-style-type: none"> ● Activités courantes et répétitives
<ul style="list-style-type: none"> ● Décisions irréversibles 	<ul style="list-style-type: none"> ● Décisions réversibles
<ul style="list-style-type: none"> ● Incertitude forte 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incertitude faible
<ul style="list-style-type: none"> ● Influence forte des variables exogènes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Influence forte des variables endogènes
<ul style="list-style-type: none"> ● Processus historiques ● Cash-flows négatifs 	<ul style="list-style-type: none"> ● Processus stabilisés, ● Gérables statistiquement, ● Cash-flows positifs
<ul style="list-style-type: none"> ● Équipes temporaires 	<ul style="list-style-type: none"> ● Équipes permanentes

Source : Pochette, 2015, p. 36

Au regard des définitions d'auteurs différents, il convient de signaler, quel que soit leur dimension et leurs finalités, les projets doivent avoir des caractéristiques propres qui sont les suivantes:

- ✓ Objectifs clairement établi ;
- ✓ Une durée déterminée par un commencement et une fin ;
- ✓ Implication (dans la majorité des projets) de plusieurs services et professionnels ;
- ✓ L'exécution d'un travail n'ayant, en général, jamais été effectué auparavant ;
- ✓ Mise en place d'un ensemble d'activités en forme cohérente ;
- ✓ Définition des exigences de temps, de coûts et des résultats bien précis ;
- ✓ Satisfaire des besoins clairement établis et identifiés ;
- ✓ Réalisation d'un travail unique qui n'a jamais déjà été réalisé ;

- ✓ Définir des stratégies et des matériels de travail et de pilotage pour la coordination et des suivis spéciales ;
- ✓ Mobilisation des actions communes dans un temps précis des ressources humaines et matérielles ;
- ✓ Définir des structures organisationnelles spécifiques et temporaires, voire évolutives
- ✓ Motivation partielle qui nécessite une analyse profonde.
- ✓

Étant ainsi, la propriété spécifique, unique, complexe et incertaine des projets demande la réalisation d'une gestion spécifique. De ce fait, le contrôle de ce processus doit considérer le niveau d'incertitude ainsi que les différentes contraintes susceptibles de faire face par le projet (Guide de Gestion des Projets Routiers, 2022).

Ainsi, plusieurs sont ceux qui confondent le concept 'programme' et 'projet', surtout ceux qui n'ont pas de grande connaissance dans le domaine.

En effet, le programme peut se définir de façon idéale étant « Ensemble de projets gérés de façon interdépendante dans l'objectif d'en tirer des bénéfices synergiques ». Les objectifs et les bénéfices recherchés par ces regroupements doivent être clairement établis. En plus de regrouper des projets, un programme peut également regrouper des sous-programmes ou des activités de programmes apparentés. Cependant, on peut toutefois convenir, en cours de réalisation, de se questionner sur la nécessité de transformer un projet en Programme, donc en groupe de projets, afin d'assurer une meilleure maîtrise des coûts et de l'échéancier. La gestion d'un programme est coordonnée pour obtenir des bénéfices qu'il ne serait pas possible d'obtenir si chacune de ses composantes était gérée séparément. Il est important de souligner qu'un programme n'est ni un grand projet, ni un plan d'intervention, au sens du Ministère (Guide de Gestion de Projets Routiers, 2022, p. 2).

Relativement au projet qui remplit entre autres les caractéristiques telles : activité non répétitive, spécifique, unique, complexe, la gestion de projet est une discipline qui consiste à utiliser toutes les règles qui permettent de mener à bien un projet. Plusieurs spécialistes

soulignent que la gestion de projet est l'usage du savoir-faire, d'habiletés et d'outils techniques dans la réalisation des activités pour atteindre les résultats espérés par un client et / ou commanditaire d'un projet. Le responsable du projet doit dominer le contexte du projet, ce qui lui aide à prendre des décisions techniques, parfois irréversibles, pour harmoniser les exigences telles : ressources, qualité, technique, budget, etc (DRHC, 2003). Dans cette optique, le PMI (2017) définit la gestion de projet étant « Des principes qui permettent de diriger et coordonner les ressources humaines et matérielles durant la période du cycle de vie d'un projet tout en faisant usage de bonne pratique de techniques adéquates et modernes afin d'obtenir les résultats prévus par les acteurs. À cet effet, pour atteindre le succès d'un projet, le responsable doit tenir compte de l'envergure du produit/service ; des coûts ; de délais ; de qualité, la satisfaction du client qui sont des contraintes attachées au projet.

À cela s'ajoute, Pochette (2015) qui définit l'utilisation de la gestion de projet comme des pratiques modernes permettant de réduire les pertes des usages (Engineering Design) et les techniques de planification de projet (méthode du chemin critique). De son côté, De Vaujany (2006) affirme que la gestion de projet a pour but de mettre à la disposition du gestionnaire toutes les informations liées à l'exécution du projet ainsi que les éléments utiles en lien avec le projet dans l'objectif de pouvoir modifier la plan du projet et des contraintes; de temps, de coûts et performances. Pour manœuvrer cette gestion, il en faut des outils informatiques et des techniques de contrôle de projet et des calculs de répétition et fastidieux. De ces outils-là, les plus utilisés sont : PERT (Program Evaluation and Review Technique) ; WBS (Work Breakdown Structure) ; Cadre logique, Microsoft Project, etc. De nos jours, les ressources matérielles, humaines et économiques et autres sont limitées dans des projets, ce qui provoquent des impacts sur la réalisation et rendent que la réalisation de projets est plus incertaine en comparaison avec le passé. En d'autres concepts, la gestion de projet dispose des outils nécessaires leur permettant d'affronter la concurrence de la modernisation internationale.

Par ailleurs, Pochette (2015) soutient que la gestion de projet ajoute les performances commerciales des entreprises et joue un rôle prépondérant dans la situation financière incertaine que les organisations font face de nos jours. Les institutions peuvent maximaliser leurs profits si

elles font de bons usages à la gestion de projet. De telles pratiques peuvent aider les entreprises à augmenter leur capacité concurrentielle et obtenir des résultats commerciaux nationaux et internationaux concrets. Une autre recherche considérable effectuée sur la gestion projet par Murphy et Ledwith (2007) dans les PME irlandaises de hautes technologies, ils ont conclu que les bonnes pratique de gestion de projet sont des éléments qui suivent : Avoir des objectifs clairement définis par les acteurs, un accompagnement de la direction centrale de projet, tenir des ressources suffisantes, planifier et contrôler adéquatement, des rencontres de consultation régulière avec le client sont des pratiques essentielles de gestion projet.

En outre, en 2012, Turner et al., ont effectué une recherche de gestion de projet dans les micros, petites et moyennes entreprises, elle est en effet considérée comme étant la plus importante recherche à examiner la gestion de projet des entreprises. De cette recherche, ils ont identifié les pratiques de gestion de projet ainsi que les caractéristiques des organisations que les enquêtés considèrent être 'essentielles' dans une gestion de projet efficace ou 'utiles'. Cependant, ils n'ont pas mis l'accent sur les pratiques qui sont plus utilisées et en comparaison avec celles qui contribuent au succès. Mais c'est raisonnable de comprendre que les pratiques jugées "essentielles" sont celles qui font les plus l'objet d'usage et par conséquent, elles sont considérées comme celles qui peuvent contribuer au succès du projet. Ainsi, d'autres études dans ce sens ont montré que le niveau d'utilisation et le succès du projet sont catégoriquement différents et ne sont pas reliés par expérience. De ce point de vue, Perron (2017) souligne que l'interprétation des résultats paraissait très difficile si on tend à utiliser la rationalisation de ce modèle.

Par ailleurs, la recherche Turner et al. (2012) a identifié quatre (4) pratiques étant 'essentielles' à une bonne gestion de projet dans les PME et développent par ordre prioritaire: La spécification des exigences des clients, la structure de découpage du projet, l'utilisation de jalons et la gestion de risque. Les répondants s'étaient mis d'accord, dans le cadre de cette recherche, que la définition des exigences du client est la première étape essentielle. Ensuite vient, la structure de découpage des activités du projet, cette partie est très importante, car, elle

permet de découper les livrables ou les résultats du projet par ordre hiérarchique et spécifique, occasionnant par ainsi l'accès à chaque unité de mesurer leurs parties à travailler dans le projet (PMI, 2013). Turner et al. confirment que : Le contrôle du passage de jalons facilite au PME d'avoir des informations régulières sur l'état d'avancement du projet. En faisant un contrôle du passage de jalons, cela peut avoir entre autres les objets suivants : Contrôle de la durabilité du projet, du début à la fin, contrôle du budget alloué au projet et aux activités. La gestion des risques, quant à elle, est un élément encore essentiel puisqu'elle permet de prévoir les possibles éventualités pouvant handicaper le bien être du projet de façon que les parties prenantes responsables peuvent identifier préalablement les possibles solutions en conséquence.

En fait, la conclusion de cette recherche a révélé que les pratiques essentielles sont fonction de la taille de la PME. Pour mieux dire, les pratiques essentielles de gestion de projet sont en adéquation avec les tailles d'une PME. De ce fait, dans les micros entreprises, les pratiques 'essentielles' sont : La planification et le contrôle du projet parce que, pour ces entreprises-là, la définition des exigences et la planification des ressources sont leurs principales préoccupations. En revanche, dans les petites et moyennes entreprises, les pratiques essentielles sont respectivement : La gestion des équipes et le support par ordinateur, dans les moyennes le contrôle des changements et le stage-gâte sont considérées essentielles. La méthode du chemin critique et l'analyse de la valeur acquise ne sont pas considérées comme étant des pratiques essentielles dans les PME. Elles sont perçues comme très avancées et dépassées la dimension technique des PME (Turner et al., 2012).

Par ailleurs, Christensen et Raynor (2003) remarquent que malgré toute évolution qu'a connu la gestion de projet ainsi que des recherches menées dans cette discipline, les données littéraires se font défaut. À tel enseigne, ils ont déclaré et je cite :

« Elle n'a pas de 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 ».

De son côté, Bherer (2009), ce manquement théorique est peut-être la raison pour laquelle qu'on utilise des théories existantes dans le domaine. Les théories voisines de la gestion de projet sont entre autres les suivantes : La théorie de développement, la théorie de la stratégie de l'entreprise, la théorie des parties prenantes. De ce point de vue, l'auteur a conclu que, ces données théoriques utilisées dans la gestion de projet qui ne sont pas les siennes, c'est-à-dire, appartenues à d'autres spécialités, sont les sources d'affaiblissement de la gestion de projet.

Ils sont nombreux ceux qui pensent que la différence entre le Management de projet et la gestion de projet n'est qu'une question de terminologie linguistique. En revanche, d'autres pensent que le management de projet est un champ de savoir plus volumineux que la gestion de projet. Ainsi, une consultation littéraire de AFNOR et AFITEP permettent de constater que le management de projet a deux rôles distincts : La direction de projet et la gestion de projet. En effet, le management d'un projet implique les grandes décisions stratégiques, c'est-à-dire, le coordonnateur ou le manager tend à utiliser des tactiques pour mener à bien le projet. En revanche, la gestion du projet s'intéresse sur les décisions des opérations bien qu'il participe dans certaines décisions tactiques. Muller (2002) affirme qu'on doit se référer à la gestion de projet quand il est question de faire un suivi sur l'état d'avancement du projet en termes de coûts, délais et de spécifications techniques. Dans ce cas, la gestion de projet a un caractère passager dans une institution que management. Donc, certains pensent que le management est un champ de savoir plus large que la gestion de projet et que, la gestion de projet se trouve à l'intérieur du management (Muller, 2002).

1.2.1.3 Cycle de vie de projet classiques

La gestion de projet détient un groupe d'outils utilisables par les gestionnaires de projet pour manipuler toutes les étapes de projets depuis la phase de définition jusqu'à sa clôture pour que les résultats du projet conformément aux objectifs fixés soient atteints. La somme de toutes les étapes du projet est communément appelée cycle de vie qui commence du début à la fin. Les phases sont morcelées par des lots plus petits en fonction des résultats, livrables, objectifs etc.,

ces lots plus petits portent le nom de structure de découpage du projet (SDP) en Anglais (WBS). Cependant, les auteurs n'utilisent pas toujours les mêmes terminologies pour désigner les étapes du cycle de vie de projets. La désignation ou l'appellation des étapes du cycle de vie d'un projet est fonction de l'orientation de management que le gestionnaire veut donner ou le domaine de service de l'entreprise. Ainsi, la figure 3 fait valoir des différentes étapes d'un projet et des points qui les correspondent.

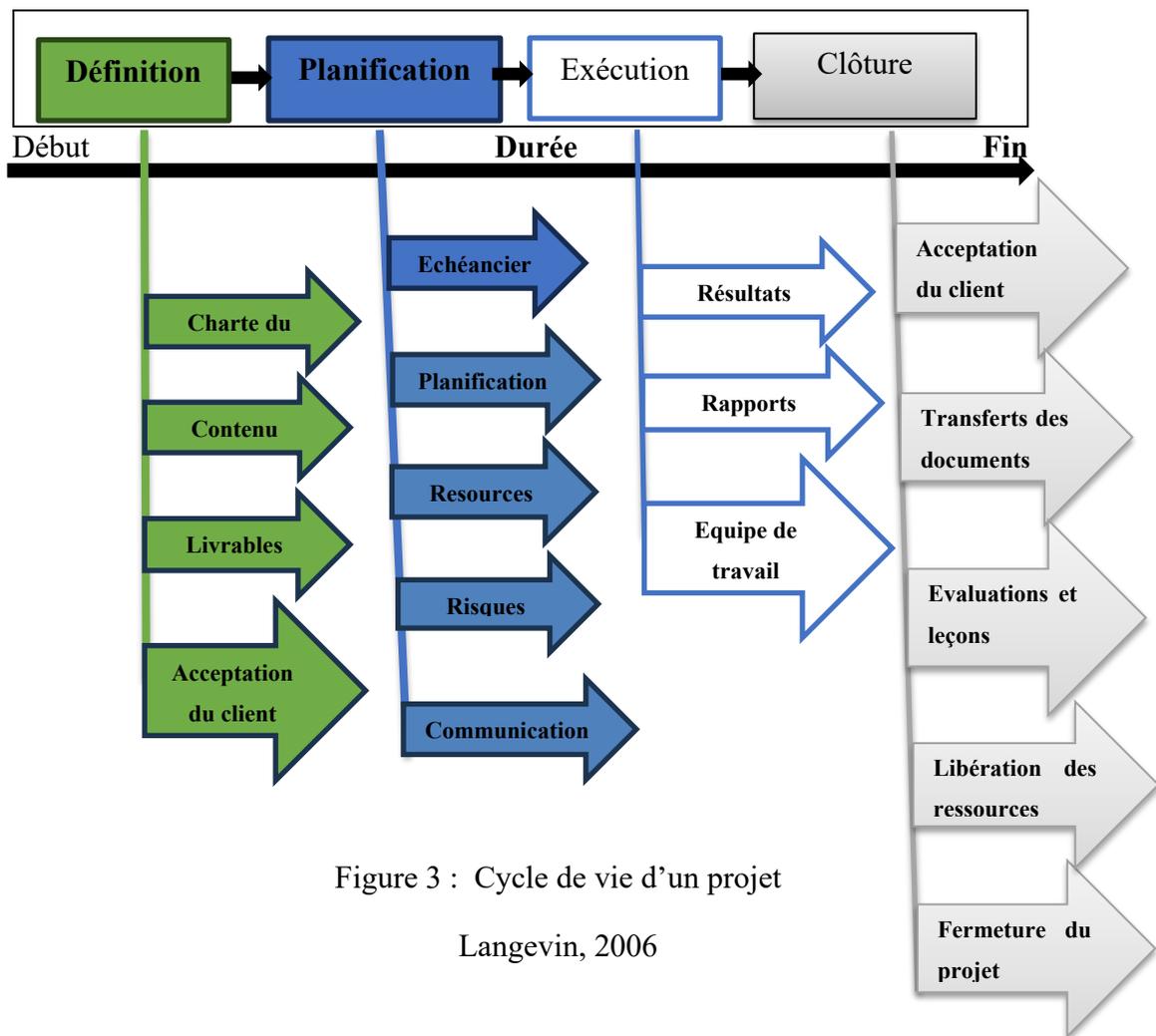


Figure 3 : Cycle de vie d'un projet

Langevin, 2006

La figure 3 montre que le cycle de vie d'un projet est entouré d'un ensemble d'étapes importantes et interconnectées entre elles qui sont au nombre de quatre (4). Cependant, à l'intérieur de chacune de ses étapes, il y a des rôles et responsables que le gestionnaire des projets doit accomplir, lesquels seront détaillés dans les lignes qui suivent.

Phase de définition : Pinto et Slevin (1988b) explique que c'est la phase à travers laquelle on définit la charte du projet entre les parties prenantes qui est le document qui officialise et authentifie le commencement du projet. Généralement, au cours de cette phase, le client tient à faire valoir ses nécessités (objectifs, résultats, les spécifications techniques etc.). Cependant, cette étape peut porter différents noms (conception, démarrage, initialisation etc.). Dans les projets de portée internationale, on utilise, le plus souvent, la conception pour dénommer cette phase. À l'intérieur de cette première phase, les gestionnaires se focalisent sur les données pertinentes sur la faisabilité du projet y compris les résultats. Ainsi, Slevin et Pinto confirment que pour qu'un projet soit réussi dans cette phase, il suffit de prendre en compte le but de son projet et l'écoute du client.

Phase de planification : C'est une phase très importante, car c'est là qu'on fait les planifications sur les stratégies à mettre en place pour mener à bien l'exécution du projet. Étant ainsi, les spécialistes du projet définissent les méthodes opérationnelles et un plan bien élaboré, avec la précision des éléments tels : Calendrier, budget, ressources, procédures, les livrables etc. Cette étape est primordiale par ce qu'elle aide le manager de projet à consolider les ouvrages relatifs au projet et faire le suivi du projet à partir du calendrier. Dans cette phase, l'appui de la direction générale et l'acceptation du client sont des données primordiales pour le manager (Pinto et Slevin, 1988).

Phase d'exécution : Lors de cette étape, le plan élaboré sera enfin opérationnel à partir des procédures clairement définies au cours de laquelle le focus est mis sur les résultats escomptés. Cependant, Ika (2005) confirme que les mises en œuvre des activités sont définies sur des stratégies bien définies dans les projets d'aide au développement. En d'autres concepts, savoir organiser, coordonner, surveiller, contrôler et l'évaluer sont des points forts de cette phase dans

les projet d'aide au développement. Quant à Slevin et Pinto (1988b), ils comprennent que dans cette phase, les éléments indispensables pour qu'un projet soit réussi sont entre autres : Les expériences du manager de projet, ses technicités, ses relations humaines et la capacité de bien gérer les conflits et de prendre en compte les besoins et la satisfaction réels du client.

Phase de clôture : C'est la dernière phase du cycle de vie d'un projet à travers laquelle, les livrables sont remis au client qui est celui pour qui le projet a été conçu. Il faut signaler que formellement, le projet est fini à la suite d'une évaluation. Dans cette phase, l'emphase doit être mise sur l'écoute des clients qui est l'élément le plus important pour la réussite du projet (Muller, 2002; Ika, 2005). En clair, au cours de cette phase, le maître d'œuvre s'est apprêté à faire la formation et transférer les documents au client, relocaliser les ressources, réaffecter le personnel et faire l'évaluation et tirer des conclusions sur des leçons apprises.

Enfin, il est nécessaire de comprendre que le niveau de risque d'un projet est fonction de la phase du cycle de vie, de l'environnement, son ampleur et etc. Au commencement de l'exécution du projet, le niveau de risque est plus élevé et tend à diminuer au fur et à mesure qu'on avance vers la fin. Car, au tout début, les gestionnaires n'ont pas toujours toutes les données nécessaires leur permettant de maîtriser les possibles éléments de risques du projet. Grâce à ce constat, Youker (1999) déclare que : Le succès d'un projet est mesuré à partir d'une bonne prévention de risque, parce que les gestionnaires de projet doivent être en mesure de prévenir les éléments qui peuvent influencer le projet positivement ou négativement pour qu'enfin définir un bon plan de gestion à chacune des phases du cycle de vie. Car à chaque phase il y a un éventuel risque qui est plus présent, voilà pourquoi le gestionnaire doit appliquer un style de gestion de risque en adéquation avec la phase en question.

1.2.2 Facteurs de risque des projets

Bien gérer les risques consiste à faire augmenter le niveau de succès des projets et les bénéfices, peu importe, des organisations fonctionnelles ou entreprises dédiées par projet. Dans ce sens, la bonne gestion de risque tient à la pérennité des entreprises (Ray, 2004). Le plan stratégique d'une entreprise est primordial, car il peut influencer positivement ou négativement sur son existence, d'ailleurs, une erreur stratégique de gestion de risque peut entraîner la faillite de l'entreprise. De ce fait, courtot (1998) a confirmé non seulement les projets font objet de risque dans toutes les phases de son cycle de vie, à tel enseigne, il croit qu'il est fortement difficile que de possible évènements négatifs n'arrivent pas à influencer la bonne exécution du projet au sein de toutes ses phases. Dans ce sens, une bonne gestion de risques s'impose quand il est question d'exécuter un projet surtout si on veut augmenter le niveau de chance de sa réussite.

En guise de définition, la gestion de risque est un ensemble de dispositions prises consistant à identifier les potentiels risques susceptibles d'entraver la réussite du projet. Le but est de garantir aux parties prenantes qu'une bonne identification de la gestion de risques est parfaitement prise en compte dans le cadre de l'exécution du projet et que cette dernière est en adéquation avec les réalités de l'organisation et son environnement pour assurer le succès du projet. En d'autres mots, la gestion de risque permet de faire des analyses en profondeur sur les éventuels risques qui peuvent affecter les réalisations des projets dont l'objectif est d'éviter les possibles évènements pouvant augmenter le budget qui menacent les bénéfices de l'entreprise (PMI, 2017).

Nombreuses sont les définitions de la notion de risque des projets. Les auteurs utilisent d'autres concepts en liaison avec le risque, qui parfois porte à la confusion, c'est-à-dire, il y a d'autres notions très familières qu'on utilise pour désigner la notion de risque telles: aléas, imprévus, incertitude. En fait, quel que soit le mot utilisé pour désigner le risque, mais, il désigne quelque chose qui affecte le projet de façon négative ou positive. C'est dans ce contexte que

Courtot (1998) définit les concepts suivants dans le souci de clarifier les nuances entre les concepts:

- Le risque peut être défini comme la possibilité qu'un événement négatif soit arrivé dans le souci d'empêcher que le projet atteigne ses objectifs finaux;
- Un aléa décrit de possible éventualité conformément au détriment de la bonne marche du projet causant par ainsi la non-conformité des résultats des projets;
- L'incertitude consiste à désigner une carence en termes d'information dans le temps où le projet est en train de planifier;
- L'imprévu quant à lui définit comme une éventualité qui est possible d'arriver.

Se basant sur la définition d'aléa de Courtot (1998), les risques entraînent des conséquences positives ou négatives sur un projet. De ce point de vue, le risque positif est considéré étant des atouts qu'un événement incertain peut apporter dans une entreprise et qui tend à améliorer la capacité technique ou organisationnelle de cette entreprise. Cependant, le risque négatif, c'est le résultat négatif que des événements incertains peuvent apporter dans une entreprise et qui peut affecter négativement le fonctionnement d'une entreprise et susceptible de mettre en péril les objectifs et les résultats d'un projet. Pour sa part, Haller (1976) croit qu'un risque est un possible handicap qui peut empêcher un projet de ne pas atteindre son objectif. De façon globale, un risque est un danger que tous les spécialistes doivent prendre en considération de façon à diminuer de possibles événements improbables capables d'agir négativement au détriment d'un objectif fixé (Le Ray, 2006).

Par ailleurs, Pochette (2015) constate que tous les risques ne sont pas les mêmes, il a fait des comparaisons entre les risques rencontrés dans les activités courantes et ceux arrivés dans les projets et des entreprises. Pour lui, le risque rencontré dans des entreprises tient à voir avec des possibilités de menaces ou d'atouts, pourtant, les risques des projets font référence à des probabilités que ces risques-là peuvent influencer négativement ou positivement le projet causant par ainsi des possibilités à ce que les objectifs du projet ne sont pas atteints ou d'atteindre les

résultats avec facilités (Courtot, 1998). En ce sens, Qlliato (2009) signale que pour bien gérer les risques dans un projet il est indispensable de prendre en compte des outils appropriés munis de sa problématique. Les risques ne sont pas seulement négatifs, il en a ceux qui pourront apporter des atouts aux entreprises. Cependant, dans le cadre de cette recherche, le focus est porté sur les risques négatifs, c'est-à-dire, ceux qui pourraient mettre les résultats ou les objectifs d'un projet en péril.

Après avoir fait une description ainsi que des comparaisons entre les risques encourus dans les projets, dans les entreprises ainsi que ceux qui sont arrivés dans les activités courantes. Quant à présent, c'est l'occasion de faire la classification des risques que les gestionnaires de projet peuvent être objet. Cette stratégie permettra d'identifier les différents risques qui peuvent engendrer un projet capable d'affecter négativement le projet. Dans cette optique, je veux me référer à la recherche réalisée par Pinto (2005) selon laquelle les risques sont regroupés en cinq (5) classes telles : risques financiers, risques techniques, risques commerciaux, risques d'exécution et risques contractuels et juridiques. En revanche, Kerzner (2009) comprend que le risque doit être qualifié à partir du cycle de vie des projets. Au terme de la compréhension de l'auteur, il comprend que dans la première phase du cycle de vie des projets, phase de définition, le véritable risque serait la carence d'information pertinente sur le projet.

Par ailleurs, la recherche de Bourdeau et Al. (2003) ont dressé un inventaire d'un groupe de facteurs de risque de projet qu'il considère être général. De cette recherche, les facteurs de risque ont été répertoriés à chaque domaine de connaissance, bien qu'il n'existe pas vraiment d'outils pour mesurer tous les facteurs de risques. De ce fait, se basant sur des projets variés, ils ont pu classer les risques des projets suivants : Risque technologique, Taille du projet, expérience et expertise, Complexité du livrable, Environnement organisationnel, Complexité du projet, Risques endogènes, Agents externes. Cependant, Courtot (1998) a rédigé deux grands groupes de risque qui peuvent engendrer dans l'exécution des projets, ce sont: Les risques organisationnels et humains et les risques liés au management d'un projet (Pochette, 2015).

1.2.3 Notion de succès de projets

Les données sur le facteur de réussite des projets sont nombreux. En effet, dans les années 2010, environ 437 documents traitant le succès de projet dans les bases de données de EBSCO (Business Source Complete) étaient déjà identifiés. Donc, la compréhension de succès de projet fait objet de d'interprétations diverses entre les différentes sections ou acteurs de projets, c'est-à-dire, les sections de recherche et le développement, le département de 'marketing, la section de la production ne s'entendent pas sur ce que c'est le succès de projet (Huang et al., 2002). Une chose à retenir est que, ce concept est varié et est fonction de plusieurs paramètres, car, dans la première phase d'un projet, l'accent est mis sur le délai de livrer les produit, le budget et les coûts de réalisation du projet pourtant, en fin de projet, ce n'est que la satisfaction du client qui est l'élément le plus important (Perron, 2017).

En outre, les résultats d'un recensement réalisé dans un projet montre qu'il existe deux types de succès de projet, l'un qui est défini par rapport aux objectifs et les résultats espérés et l'autre par rapport au fameux triangle d'exigence d'un projet à savoir : (Coût, temps et qualité). Les résultats de ces mêmes recherches soutiennent que le terme succès de projet est très controversé, c'est-à-dire fait l'objet d'interprétations diverses entre les auteurs dont le succès du style de management est peut-être un apport favorable pour son succès. Autrement dit, quoique le succès de projet fait l'objet de beaucoup d'interprétations, mais il est un concept nécessaire pour la réussite des projets, si on applique un style de management approprié et réfléchi dans les projets, cela peut aider à atteindre le succès (Perron, 2017).

La gestion de projet est apparue formellement à la suite de la Deuxième Guerre mondiale, dès lors, plusieurs sont les spécialistes qui s'intéressent à cette discipline. Shenhar et al. (2001) confirment que les entreprises de nos jours seraient moins compétitives si elles ne pouvaient pas résister dans le milieu commercial, en absence de la gestion de projet. Cependant, le succès de projet est l'un des éléments lié avec la bonne méthode de gestion de projet. C'est vraiment un sujet prépondérant dans l'environnement du projet (Soparnot, 2005). Les gestionnaires et d'autres scientifiques ne font pas l'unanimité sur une méthode fixe de mesure de succès de projet,

car c'est une chose très difficile cela est dû par le fait qu'il est quelque chose impalpable. En fait, il y a environ 40 ans qu'on commence à faire l'usage des modalités pour mesurer le succès des projets, cette stratégie nous a amenés à ce qu'on appelle les critères et facteurs de succès des projets. Ces deux expressions paraissent similaires, pourtant différentes, bien que dans un contexte ou un autre, elles sont familières (Bérubé, 2017, p. 1).

En effet, Lim et Mohamed (1999) soulignent qu'en gestion de projet, les gens assimilent les critères et facteurs de succès de projet comme deux expressions similaires. C'est-à-dire, ils ont de grandes difficultés à faire la distinction de leur usage. Étant ainsi, Ika (2005) a permis de faire la différence dans une seule phase en disant que les critères de succès de projet indiquent un ensemble d'indications ou d'indices qui permettent de mesurer le succès des projets. Les éléments comme : Coût, délai, qualité et la satisfaction des parties prenantes essentielles impliquées au projet, sans oublier les clients et les bénéficiaires directs, sont donc les critères de succès dans les projets classiques (Pinto et Slevin, 1988).

Par ailleurs, les facteurs de succès désignent les circonstances qui participent à l'atteinte des objectifs et les résultats des projets. Plus d'un pense que l'usage des facteurs de succès dans un projet découle des résultats significatifs en faveur du projet. Car, certains projets sont échoués par le simple fait que les gestionnaires n'ont pas vraiment le contrôle des données pertinentes aux projets ainsi que des besoins du système utilisé (Lavagnon, 2007, p. 171). En fait, les gestionnaires doivent s'appuyer sur des données nécessaires pour augmenter le niveau de réussite des projets, ils sont encore appelés (facteur clés de succès) FCS (Pinto et Slevin, 1988). Les FCS sont distincts d'un projet à l'autre parce que les projets n'ont pas les mêmes envergures, ils sont uniques et parfois complexes à en croire (Wateridge, 1998). En clair, les facteurs de succès sont les éléments qui participent à la réussite du projet, ce sont des déterminants qui ont des fonctions incontournables dans la réalisation du projet. Cependant, ne permettant pas d'évaluer le projet (Bérubé, 2017, p. 2). À cet effet, le tableau 6 est inspiré de Tamboura (2007) qui identifie un ensemble de définition sur les facteurs de succès de projets.

Tableau 6 : Différentes définitions des facteurs de succès

Définition	Auteurs	Publication
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

Source : Pochette, 2015, p. 61-62

Grosso modo, les Facteurs Clés de Succès de projets (FCS) sont des éléments ou des conditions autour desquels les gestionnaires de projets doivent s'appuyer pour augmenter la réussite des projets, ce sont : La maîtrise de mission du projet, le soutien de la direction générale, la planification et les échéanciers, l'écoute des clients, les tâches techniques, l'approbation du client, le pilotage et la rétroaction, la communication, la gestion des problèmes, les compétences du chef de projet, le pouvoir et les enjeux politiques, l'environnement et l'urgence (Lavagnon, 2007, p. 171).

Contrairement aux facteurs de succès, les critères de succès sont des outils pour apprécier le niveau de réussite ou de succès des projets. En d'autres mots, ce sont les critères d'évaluation de projets. Cependant, ils ne participent dans les opérations des projets. En effet, les points tels : Les échéances, le budget et le respect des spécifications techniques (qualité) du produit étaient

les seuls critères que les auteurs ont utilisés et acceptés jusqu'en 1980 pour mesurer le succès des projets. Les échéances se réfèrent à la capacité du gestionnaire et les autres acteurs de réaliser le projet dans les temps prévus. Le budget se réfère au montant qui a été prévu dans la planification du projet. Pour le critère de qualité, c'est le fait que les gestionnaires font en sorte qu'il donne les produits suivant les spécifications définies, c'est-à-dire la qualité du produit est garantie. En général, nombreux sont les théoriciens et praticiens en gestion de projet qui croient qu'un projet respectant le « triangle de fer », notion indiquée par Atkinson (1999) pour désigner, le respect des échéanciers, du budget et de la qualité, est déjà un succès. Pour mieux dire, si un gestionnaire de projet est en mesure d'utiliser son budget initialement désigné dans la phase de planification par les acteurs du projet pour donner les produits selon les qualités prévues à l'intérieur du délai prévu, ce projet-là est un déjà un succès (Bérubé, 2017, p. 2).

En effet, à l'issue d'une étude quantitative et qualitative réalisée par (Collins et Baccarini, 2019) afin de déterminer le niveau d'acceptation des industriels sur les critères de succès de projet. Ainsi, les résultats ont montré que 84.7 % sont assimilés le respect des échéanciers étant un critère de succès important, 78 % pensent que le respect du budget et 55.3 % ont reconnu la qualité du produit. Enfin, ces trois éléments sont identifiés comme les trois critères de succès de projet par un nombre très significatif. À l'opposé, le résultat de l'inventaire effectué par (White et Fortune, 2002) montre que la satisfaction des clients fut le critère le plus important dans le cadre de la réalisation d'un projet pendant que le respect des échéanciers vient en deuxième, le respect du budget, en troisième position et le respect de la qualité du produit en septième position. Pour sa part, Wateridge (1997) dans le cadre de sa recherche d'identification des critères de succès dans les nouvelles technologies, les résultats étalent: 67 % des enquêtés ont vu du respect des échéanciers étant le critère de succès le plus important de leurs projets, 64 % pensent que le respect du budget comme un critère de succès et 49 % admettent que la qualité du produit étant un critère de succès de projet. Une autre étude eut lieu en Chine par (Wang et Huang, 2006) pour savoir les critères de succès des projets de construction, l'appréciation des résultats a montré que le respect des échéances, du budget et qualité sont les critères de succès, mais, il y a en a d'autres critères plus importants pour les gestionnaires de projets en questionnés dans cette enquête (Bérubé, 2017, p. 3).

Par ailleurs, Atkinson (1999) soutient que la gestion de projet est une discipline dynamique dont les critères de succès de projet doivent évoluer avec le temps. L'auteur souligne que deux types d'erreurs sont possibles dans l'évaluation des critères de succès projets qui sont d'une part, s'il y a des erreurs dans les données ou les choses ne sont pas bien exécutées. D'autre part, c'est quand on limite les phénomènes par l'ignorance à quelques éléments nécessaires, le cas échéant, le succès de projet est limité en considérant seulement les éléments suivants : respect des échéanciers, du budget et de la qualité du produit. De cette étude, Atkinson confirme que ces critères-là sont importants et peuvent évaluer le succès de projet, mais n'étant pas les seuls à considérer.

Pourtant, la recherche de (Tuckel et Rom, 2001) montre que la satisfaction des clients et le respect de la qualité des produits est le critère fondamental de succès de projet. Dans ce fait, deux choses s'alignent ensemble, l'entreprise n'aura pas à refabriquer le produit parce que la qualité est respectée et le client pour lequel le produit a été conçu, il est satisfait. En outre, certains d'autres auteurs confirment que la satisfaction des clients et d'autres des parties prenantes des projets est le critère de succès du projet, sachant que les parties prenantes d'un projet sont les acteurs qui participent dans toutes ses phases de réalisation du projet, en particulier, les bénéficiaires. (Bérubé, 2017). Enfin, certains d'autres critères ont été présentés, mais cette fois ci, c'est dans le sens technique pour mesurer le succès de projet ils ont obtenu l'acceptation des praticiens et des scientifiques en gestion de projet, ce sont : le respect de l'envergure du projet, le respect de la culture entrepreneuriale, la profitabilité et la performance technique (Bérubé et Noel, 2011, p. 533).

1.2.4 Les bailleurs de fonds et l'appropriation des projets de développement

Les fréquences illimitées de débats contradictoires sur l'efficacité des projets d'aide au développement exigent aux intéressés de trouver une meilleure compréhension possible sur ce sujet combien important à l'appréciation de succès des projets d'aide au développement. Ainsi, la Banque Mondiale (1998) précise qu'il n'existe pas de relation directe entre la croissance économique et l'aide au développement, sauf, si le pays récipiendaire détient une bonne

gouvernance qui consiste à bien planifier et exécuter l'aide selon les modalités définies par les parties prenantes. C'est une façon simpliste de dire que les débats sur l'efficacité d'aide de projet au développement ne cessent pas d'intensifier, car, les résultats prouvent qu'ils ne sont pas exécutés selon le cadre normatif. En effet, Ika (2007) confirme quoique les débats sont mitigés sur l'efficacité d'aide au développement pensant qu'ils apportent des résultats palpables en faveur des populations bénéficiaires. Cependant certains pensent qu'ils visent à augmenter l'influence des bailleurs de fonds sur le pays émergents. En clair, une chose est sûre que ces projets-là n'apportent pas de résultats positifs au profit des bénéficiaires.

Ainsi, les Institutions de Bretton Woods (IBW) commencent depuis 30 ans à inciter, soit la fin des années quatre-vingt-dix (1990), le concept d'appropriation. À tel enseigne, les États qui se sont intéressés à trouver des concours des IBW développent de façon autonome et personnelle leur politique de développement qui retracent dans un document dénommé DSRP (document de stratégie de réduction de la pauvreté). En outre, les IBW voulaient exiger une forme de stratégie basée sur l'implication des partenaires extérieurs et la société civile comme préalable pour que les pays émergents puissent être bénéficiaires des fonds d'aide au développement (Raffinot, 2010). À cet effet, Raffinot mentionne que :

« L'appropriation s'est progressivement imposée comme la clé de voûte de la nouvelle architecture de l'aide. Initialement mise en avant par les IBW, elle s'est généralisée à l'ensemble des organismes publics d'aide au développement ».

En effet, vers les années soixante, un groupe de praticiens et spécialistes de projet ont examiné l'appropriation des projets d'aide au développement tout en présentant un résumé qui a été produit par Ouédraogo (1992). En fait, dans le cadre de la déclaration de Rome relative à l'harmonisation, OCDE (2003) déclare qu'on doit vérifier que l'aide au développement soit fourni selon les méthodes imposées aux pays partenaires, en particulier, les méthodes de développement (Raffinot, 2010). Ainsi, Dans le souci de promouvoir leur influence politique, économique, sociale sur les pays bénéficiaires, les bailleurs de fonds se sont mis d'accord sur différents points le 02 Mars 2005 à Paris tels : Appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats et responsabilité mutuelle, communément appelé « La Déclaration de Paris ». Ce sont les cinq concepts qui ont fait plusieurs objets de débats aux acteurs internationaux

(Saliba-Couture, 2011). Aux termes de cet accord, les bailleurs de fonds veulent que le principe de l'appropriation accepte ce qui suit : les pays partenaires exercent un leadership efficace sur leurs politiques et leurs stratégies de développement et coordonnent les actions de développement (ACDI et al., 2008). En résumé, la déclaration de Paris est la suivante :

« Forme d'engagement ou une entente de partenariat entre les pays qualifiés de 'partenaires' et les donateurs. On met de l'avant le rôle des premiers au niveau de l'élaboration et la mise en application de stratégies nationales de développement – faisant surtout référence à la lutte contre la pauvreté, de l'opérationnalisation des programmes en résultats concrets, de la coordination entre les différents acteurs (donneurs, société civile, secteur privé, etc.); quant aux seconds, on affirme qu'ils doivent » « Respecter le rôle prédominant des pays partenaires et les aider à renforcer leur capacité à exercer ce rôle. » (OCDE, 2005).

Raffinot (2010) note que la déclaration de Paris n'est qu'une forme de manipulation que les bailleurs veulent exercer sur les pays émergents avec leurs fonds comme stratégie de pression. Les bailleurs cachent le fondement réel de leurs actions aux pays émergents et font de la diplomatie pour atteindre à leurs vrais objectifs. Dans cette dynamique, la notion d'appropriation promulguée par les bailleurs et l'OCDE est comme un flou sémantique, innovation ambiguë et sans fondements. À cet effet, le tableau 7 présente la compréhension des bailleurs de fonds relative à la notion d'appropriation de projet d'aide développement.

Tableau 7 : Définitions des bailleurs de fonds étrangers à la notion d'appropriation

Déclaration de Paris	Les pays partenaires exercent un leadership efficace sur leurs politiques et leurs stratégies de développement et coordonnent les actions de développement.
Bailleurs de fonds	Définitions
Banque Mondiale	<ul style="list-style-type: none"> ● Mise en œuvre des politiques stratégiques par le biais des soutiens financiers pour le développement des pays bénéficiaires ● Supposition faite par le gouvernement de mettre à sa disposition la politique des autres pays partenaires et à l'extérieur.
FMI	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsabilité prise par les acteurs de façon délibérée selon un programme bien défini à travers lequel la politique du pays donateur ou emprunteur va être privilégiée à partir d'un document élaboré qui va être exécuté pour le développement.
Union Européenne	<ul style="list-style-type: none"> ● L'appropriation veut dire que les PED ont la responsabilité de créer un environnement stable et accessible et s'engagent à mobiliser les ressources suffisantes propres pour accueillir les dons des pays partenaires pour les programmes de développement.
AFD	<ul style="list-style-type: none"> ● Appropriation / ownership : Stratégie utilisée par les bailleurs de fonds d'assurer leurs propres politiques d'un secteur donné au cours des programmes de développement ils financent dans d'autres pays étrangers, le plus souvent les pays pauvres à partir de leur propre coordination.

Sources : OCDE, 2005; CNUCED, 2008 ; Union européenne, 2006, adapté par moi même

Se basant sur les réflexions soutenues, les bailleurs étrangers optent certes pour des actions qui, à tort ou à raisons sont appelées « aide au développement ». Cependant, les données montrent que l'efficacité de ces actions viennent au second plan. Car. Il y a tellement de conditionnalités dont les aides sont l'objet. En ce sens, Saliba-Couture (2011) confirme :

« La logique qui se cache derrière le duo appropriation/conditionnalité, et qui englobe également les autres piliers de la Déclaration de Paris, peut se résumer de la manière suivante : les pays « partenaires » sont libres de choisir leurs stratégies, de les élaborer et de les mettre en œuvre, mais à condition qu'elles soient harmonisées et alignées sur les stratégies promues par les pays donateurs de même qu'axées sur les résultats souhaités par ces derniers ».

En effet, cette forme d'appropriation soutenue par les pays industrialisée est fautive, elle est une stratégie utilisée pour arriver dans les pays en développement. En y arrivant et s'installant, ils imposent leurs propres politiques et celles de leurs partenaires internationaux qui sont, dans la réalité leurs vraies missions. C'est ainsi que Raffinot (2010) déclare que le pouvoir des états bénéficiaires des dons sont réduits dans une optique de créer des conditions favorables pour trouver des fonds financiers peu importe des étrangers ou domestiques. Cette méthode ne peut aider à trouver de succès au projet car il n'y a pas de grande différence aux méthodes utilisées depuis la nuit des temps. Théoriquement, il serait souhaitable que ce soient les pays receveurs qui prennent les décisions de développement souhaité en lieu et place des pays donateurs. Ainsi, cette forme d'appropriation serait plus adaptée si l'efficacité de l'aide au développement était au premier plan pour les bailleurs de fonds. Cela serait en outre, une forme d'appropriation supérieure que celle suivant laquelle ce ne sont que les pays investisseurs qui prendraient les décisions et par conséquent, il y aurait plus de chance de combattre la misère et la pauvreté à en croire Raffinot.

Grosso modo, les données montrent que les décisions prises de façon décentralisée produisent plus de résultats. De cette idée, Azam et Laffont (2002) affirment que les travaux modélisés en utilisant un cadre analytique "principal /agent" dans les projets de développement visent à réduire le niveau d'autoritarisme des dirigeants qui bénéficient des aides et dans ce sens, les résultats seraient plus favorables au développement si les politiques mises en place étaient plus internes (endogène). En effet, une bonne politique de développement doit réaliser « pays par pays », c'est-à-dire, pour qu'une politique de développement soit efficace, il en faut considérer les critères économique, politique, culturel et social de chaque pays. Dans ce sens, il y a un constat d'échec des méthodes de développement imposées par les bailleurs de fonds suivant laquelle les stratégies de développement doivent coordonner par les pays donateurs, seulement les politiques stratégiques autonomes apportent de solutions durables dans les actions de développement. C'est-à-dire, l'efficacité des projets de développement des pays seraient possibles seulement si chaque pays le fait de façon délibérée et autonome. Enfin, le constat est clair qu'on ne peut pas espérer rien de sérieux en termes d'efficacité et de durabilité dans les

projets d'aide développement en se basant de la nouvelle orientation que veut donner les acteurs et partenaires extérieurs, notamment sur la déclaration de Paris (De Renzio, 2006).

Bref, Grange (2010) le fait remarquer dans son ouvrage intitulé : La France et l'Italie au début du XXe siècle : rivalités méditerranéennes et fraternité latine en disant « Les Etats n'ont pas d'amis, ils n'ont que d'intérêts ». En voulant me rapprocher de cette dernière déclaration, je ne peux pas oser de mesurer l'efficacité des projets et programmes d'aide au développement pour les bailleurs de fonds. Car, personne dans le fond ne connaît pas l'objectif fondamental des bailleurs de fonds (USAID, FIDA, Banque Mondiale, BID, Agro-Action Allemande, UE, PNUD, etc.) dans les pays en développement. Mais, pour la population démunie, il n'y a pas de doute, que le constat est visible. Malheureusement, les projets et programmes exécutés dans les pays émergents sont loin de combler les attentes de leurs bénéficiaires. Ils ne délivrent rien en faveur de la population. C'est le résultat d'une inadaptation sociale volontaire ou involontaire.

1.3 DEVELOPPEMENT PARTICIPATIF DES PROJETS D'AIDE AU DEVELOPPEMENT

1.3.1 Historique du concept de participation

Dans le cadre d'une recherche réalisée en Afrique, notamment à BURKINA FASO intitulée « Incitation des populations à une meilleure participation aux projets et programmes de développement : Cas du programme d'appui aux filières agro-sylvo-pastorales (PAFASP) », Ky (2012) déduit que les populations avaient l'habitude de participer aux actions de développement dès l'époque de la colonisation, bien entendu, par obligation. Cependant à partir des années 60, cette notion ne cesse pas de faire couler d'encre et de bavards dans tous les pays, notamment en Europe et devient également au cœur de toute les actions de développement. En dépit du fait que beaucoup de débats sont tenus depuis la date indiquée, ce n'est qu'à partir des années 70, en particulier, à la suite de la conférence Mondiale en 1979 sur la réforme agraire et le développement rural (CMRADR) que le concept occupe de façon utile sa place dans le développement. Étant ainsi, progressivement, les populations rurales, en majeure partie pauvres,

prend sa place dans toutes les étapes des actions de développement à savoir : identification de projets, planification, l'exécution et le suivi-évaluation dans le dessein de voir que ces projets procurent de résultats concrets et durable dans les communautés rurales (Ky, 2012).

Au fait, la participation des populations dans les actions de développement modifie le paradigme ancien utilisé depuis les années 70 et les populations rurales se sont engagées dans leur développement de façon active. Ensuite, à partir des années 80, les grands projets de développement exécutés par les gouvernements commencent à être examinés par les populations. Ainsi, les états commencent à perdre de pédales pour faire atterrir leur politique gouvernementale. Dès lors, la politique de l'ajustement structurel exigé par la Banque Mondiale (BM) et le FMI (Fonds monétaire international) limite le pouvoir des États dans les interventions de développement. De ce fait, la participation des populations devient une obligation pour le développement durable. L'arrivée du Programme d'ajustement structurel (PAS) mis en place par la Banque Mondiale et le FMI était très importante, car cela a aidé aux communautés rurales de participer aux activités de développement d'où la formalisation la prise en compte « des méthodes participatives » dans les activités de développement. Cette démarche a enfin aidé aux investisseurs de voir que cette participation intensive contribue à un développement durable dans les (PED) pays en développement (Ky, 2012).

1.3.2 Approche du développement participatif

Lebovic (2007) souligne que les critiques et les débats contradictoires sur l'efficacité des projets de développement sont dus à l'issue des échecs engendrés après l'exécution de projets qui négligent les nécessités réelles des populations. Pour Branchet (2001), l'inefficacité des projets de développement est le résultat du modèle mis en place pour définir, exécuter et financer les projets de développement dans les PED. Cependant, Lahavandi (2003) pense que les bailleurs de fonds doivent changer de paradigme, car les modèles utilisés pour négocier avec les États bénéficiaires des dons ne tiennent plus. Pour ce faire, la déréglementation de l'aide publique au développement doit être en conformité avec le temps.

De telle problématique incite les acteurs à demander une nouvelle méthode permettant de maximiser les résultats des projets en passant, sans doute, par l'approche participative ou encore approche décentralisée. Le but de cette méthode est de créer un environnement dynamique pour que les populations soient partie prenante importante dans les prises de décisions. Cela impliquera que les ressources et services des populations soient utilisés dans des meilleures conditions et sera un élément principal dans le choix de leurs besoins (Dumas, 1983). Outre que les bénéficiaires directs, certaines études montrent que l'insatisfaction des projets de développement est liée par l'inadaptation des projets aux réalités des populations et la déficience des pays sous-développés de faire l'absorption de l'aide efficacement (Yoda, 2019).

Nonobstant, Easterly (2006) souligne que les solutions proposées par les bailleurs pour réduire certains besoins fondamentaux ne parviennent pas d'apporter les solutions car, toutes les parties prenantes ne sont pas aux mêmes pieds de motivation des besoins. Dans ce cas, les résultats décevants de ces projets sont tombés sur la responsabilité des bailleurs car les méthodes de décaissements qu'ils utilisent sont très rigides et les pays bénéficiaires des aides sont traités en parents pauvres, même pas comme un acteur principal qui devrait prendre part au projet dès le départ à la phase d'identification soutient Platteau (2004). En revanche, (Chauveau, 2013) déclare que le développement participatif (DP) désigne un ensemble de techniques et méthodes mises en place pour que des projets de développement soient identifiés, élaborés, exécutés et surveillés avec les partenaires concernés, en particulier, les bénéficiaires directs. De telles stratégie de développement doit être durable si les bailleurs utilisent les méthodes normales consistant à faire le transfert de pouvoirs au gouvernement récipiendaire d'aide pour la satisfaction des habitants à qui le pouvoir est représenté tout en optant, le plus que possible, pour le bon usage de l'aide, a-t-il soutenu (Plateau, 2004).

Par ailleurs, le Banque Mondiale fait de la participation une composante importante dans ses projets de développement en se basant sur deux approches d'examination des résultats. D'une part, CDD : Community Driven Development qui se trouve dans les projets de développement à travers lesquels, les bénéficiaires sont impliqués directement dans les prises de

décision tant sur les fonds et les planifications que sur la gestion (Lebovics, 2007). D'autre part, CBD : Community Based développement, celle-ci se fait dans les projets auxquels l'écoute des populations est très considérée et prise en charge dans les phases de conception et d'exécution de projet soutient Lebovics. Les arguments de Platteau (2004) sur l'approche participative soulignent que les projets exécutés sans l'implication active des bénéficiaires sont considérés comme des sources économiques en faveur des bailleurs au détriment des populations dites bénéficiaires, car, ces types de projets sont profitables aux bailleurs et ses cadres techniques.

Ainsi, les projets et programmes d'aide au développement ne procurent jamais de résultats espérés par les communautés. L'approche participative est un moyen visant à faire considérer les bénéficiaires comme un acteur principal dans les projets et finir avec la logique de patron-ouvrier (bailleurs de fonds et pays récipiendaires des fonds de financement) en lieu et place de « partenaires ». De telle stratégie, si on l'utilise de façon efficace, elle apporte des résultats positifs, concrets, palpables et visibles dans les projets de développement, car, elle est supérieure par rapport aux autres approches pratiquées d'antan. Du même coup, il est à noter pour que les projets de développement soient réussis, il faut tenir compte des contraintes locales. Parfois, les projets sont arrivés et la population est très active, mais, les élites locales détournent les fonds à leur guide au détriment de la population souffrante. Ces cas-là sont très présents dans les pays en développement. Car, les hommes puissants sont toujours là pour faire de la corruption par trafic d'influence.

1.3.3 Implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires

Bossou (2017) dans le cadre de sa recherche de fin d'étude titrée : Étude exploratoire des facteurs d'appropriation des résultats des projets et programmes de développement par les bénéficiaires : Cas des projets financés par le Fond International de Développement Agricole (FIDA) au Bénin, les résultats de cette étude mettent l'emphase sur trois éléments significatifs, ce sont : L'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires. En effet, à l'issue d'une enquête dans le cadre de ce travail de recherche, les réponses montrent que l'implication et la responsabilisation des bénéficiaires dans les projets financés par le FIDA sont

classées parmi les facteurs les plus importants pour les bénéficiaires, y inclus l'automatisation.

Dans ce sens, un participant a précisé :

« L'appropriation commence dès la formulation du projet, cela dépend de comment les bénéficiaires ont été associés au début. Étant aussi donné le temps mis souvent pour finaliser un projet, les médias jouent un rôle important dans le rappel des objectifs du projet auprès des bénéficiaires » (Bossou, 2017, p. 80).

Ainsi, l'implication et la responsabilisation des bénéficiaires sont des points remarquables dans les projets de développement et ce, depuis la phase de départ des projets. L'objectif est de prendre en compte les besoins des bénéficiaires et leur compréhension. S'agissant de l'automatisation, elle vise des charges ou des responsabilités en tant qu'initiateurs des activités de développement. Cette stratégie incite les bénéficiaires à s'impliquer activement étant ainsi, ils se reconnaissent comme gérants et des décideurs et par conséquent augmente la chance de réussite des projets. Dans le même sens, les réponses de certains répondants de cette recherche sont quasiment unanimes à dire que les bénéficiaires doivent s'impliquer à des responsabilités, mais, devant être accompagnés par des cadres techniques pour bien accomplir leurs responsabilités. À l'aune de cette compréhension, l'un des répondants a rétorqué de la manière suivante :

« C'est très important, et en les impliquant dès le départ, il ne faut pas aller complètement vers leurs désirs. Non. Vous devez avoir un cadrage dans lequel vous allez évoluer quelque part, parce que c'est vous qui leur apportez l'innovation, mais une innovation qui s'adapte très tôt à leurs besoins réels, parce qu'ils s'écartent généralement aussi et le système va à l'aberration ». (Bossou, 2017, p. 81).

En clair, il est très important d'impliquer les bénéficiaires dans les opérations de projets et programme de développement. Cette stratégie est très efficace pour la réussite des projets de développement qui souffrent depuis longtemps d'un manque d'appropriation, d'implication et de responsabilisation des bénéficiaires. Cependant, il faut que les responsabilités dont on parle ne doivent pas être sans frein, car, les bénéficiaires doivent également être en mesure de savoir qu'il y a certaines innovations qui arrivent dans leurs environnements, généralement ils découlent par suite des exécutions des projets de développement. Ainsi, leur implication et responsabilisation doivent avoir de limites.

1.3.4 Formes, types et niveaux de la participation des projets d'aide au développement

1.3.4.1 Formes de participation dans les projets de développement

Les bénéficiaires des projets et programmes sont appelés à impliquer dans les opérations de façon délibérée. Cette participation, selon Meister (1973) peut prendre plusieurs formes différentes qui sont au nombre de cinq (5) et définit dans le tableau ci-après :

Tableau 8 : Cinq (5) formes de participation des populations dans les projets

Formes de participation	Définition des participation
Participation de fait	Forme de participation à travers laquelle, l'individu participe dans les activités de développement tout naturellement et sans contrainte (volontairement), car le groupe familial, religieux et social dont il fait partie l'influence sans se rendre compte.
Participation volontaire	Participation communautaire qui consiste à mobiliser de façon collective les forces et efforts des riverains pour le bien-être collectif sans appels aux fonds extérieurs. Elle découle d'une problématique voulant résoudre par la population autour d'une approche modernisée.
Participation spontanée	Forme de participation qui se présente comme une frontière entre la participation de fait et volontaire. Elle se réalise par les bénéficiaires sans réflexion et sans d'autres intérêts que de participer en termes de collaboration sociale.
Participation provoquée	Forme de participation incitée par des agents extérieurs qui demandent la participation des populations dans des activités de développement comme préalables ou participation communautaire.
Participation imposée	Forme de participation qui peut provoquer soit par les agents extérieurs ou par le groupe lui-même à la conquête d'une organisation sociale entre les participants.

Source : Meister, 1973; adapté par moi-même

Par ailleurs, il y a d'autres participations énumérées par certains d'autres auteurs, elles peuvent prendre d'autres formes différentes. De ce fait, elles sont entre autres : la manipulation, l'information, la consultation, la négociation, le partage de risques, le partenariat et le self Management à en croire (Ky, 2012).

1.3.4.2 Typologie de participation dans les projets de développement

On entend par type de participation des populations dans les projets et programmes d'aide au développement, les efforts et forces que les populations peuvent mobiliser dans le cadre de l'exécution d'un projet. Dans ce cas, Schawrz (1993) affirme qu'il en existe cinq (5) types, ce sont : Participation par contribution, participation par intégration, participation par insertion, participation par engagement, et la participation par prise en charge. Plus large, les littératures diverses font ressortir d'autres types de participation comme : La main- d'œuvre, la prise de décision, l'offre de matériaux et les moyens financiers (KY, 2012, p. 17). Cependant, dans le cadre de ce travail, je vais me focaliser sur les types de participation décrits dans la large littérature .

Le type de participation par main d'œuvre a été décrit par Conac (1985), elle désigne les efforts fournis par les populations par force de travail en quête de la réussite du projet et se fait parfois par obligation ou concession. D'ailleurs, bien de grands projets de construction tels (Routes, points, irrigation, forage, puits, barrage, agriculture, etc.), les responsables demandent la participation des paysans sous forme de main d'œuvre ou de matériaux. Le but de cette participation est d'encourager les riverains à s'adapter avec la nouvelle construction de façon à porter leur surveillance sur sa durabilité et parfois comme une stratégie de diminuer le coût des investissements. Cette stratégie constitue une réussite d'avance du projet, car, elle permet aux populations de s'approprier à l'initiative et s'adapte à elle.

Ainsi, la prise de décision des actions communautaire consiste à mettre les bénéficiaires sur la même table de discussion que les cadres supérieurs techniques et financiers. À en croire vrai, le 22 Septembre 2011 à l'occasion de la 13^{ème} journée de la Commune Burkinabé à Gaoua, le Premier Ministre, en l'occurrence, Monsieur Luc Adolphe TIAO a déclaré « C'est plus le

moment de concevoir le développement en haut ». C'est-à-dire, l'identification des besoins doit être conçue par ses populations pour qu'il y ait des résultats durables. Il revient aux partenaires financiers de financer les concepts identifiés par les populations par ordre prioritaire et non de les imposer des projets de développement. C'est une forme d'autodétermination des communautés. Enfin, cette méthode est moins utilisée dans les communautés rurales, car, il est plus facile pour que les communautés de participer en collaboration ou main d'œuvre ou par fourniture de matériaux. Cependant, pour ce type de participation, il revient à un comité bien organisé et représentatif dans les localités, doté d'influence, de sensibiliser les cibles pour donner leur participation sous forme financière dans les actions de développement (KY, 2012). Le tableau 9 identifie certaines typologies de participation dans des actions d'aide au développement.

Tableau 9 : Sens de la notion « Participation » dans les projets

Typologie	Explications
Participation active	La population participe en étant informée de ce qu'on va faire
Participation par fourniture d'informations	Les riverains participent en partageant aux responsables des informations utiles pour le projet
Participation par consultation	Cette forme de participation est réalisée à la suite des rencontres avec les bailleurs de fonds mais, les populations consultées ne prennent pas de décisions
Participation relative aux avantages matériels	Les personnes fournissent des ressources matérielles pour l'exécution des projets, mais n'étant pas participées dans les prises de décisions.
Participation fonctionnelle	Les gens participent dans certaines rubriques bien précises à la suite de la planification des tâches
Participation interactive	Les populations participent dans des activités qui accouchent à l'identification des projets en fournissant leur idée en faveur du développement des zones cibles.
Auto-mobilisation	Les gens prennent des décisions en liaison avec ses besoins et ce, avec ou sans l'appui des agents externes.

Source : Nations Unies, 1998; cité par Pochette, 2015, p. 90

1.3.4.3 Avantages de la participation dans les projets de développement

De nos jours, quasiment tous les acteurs reconnaissent les avantages ou atouts qui découlent de la méthode participative des projets de développement dans les communautés. Ils notent que la méthode participative est une formule efficace pour le succès des projets. Dans ce sens, le FIDA (2011) soutient que la participation à un investissement coûte beaucoup, mais elle implique un impact positif pour le projet. Car, les projets qui sont à l'écoute des savoirs faire de leurs bénéficiaires directs et leurs priorités ont beaucoup plus de possibilités pour atteindre le succès par le fait qu'ils ont plus de pertinences et d'acceptabilité sociales. La Banque Mondiale (1992) quant à elle admet que la participation augmente la motivation et le dévouement des acteurs sur le projet. C'est un droit naturel et humain de participer dans des actions qui se concernent, c'est le droit des populations, des groupes et des sociétés de s'organiser, de prendre des décisions qui peuvent influencer leur avenir, en clair, c'est l'auto-détermination des populations (KY, 2012).

Néanmoins, le FIDA (2011) affirme en outre, que la participation est la décision politique visant à faire voir les rapports de force pour corriger et modifier les décisions. Elle suscite la transparence dans les décisions publiques. Dans cette même optique, Boukhari (1994) confirme que la participation est un acte démocratique et de droit fondamental des citoyens. Enfin, le tableau suivant permet de comparer des avantages ou atouts qu'implique la méthode participative dans les projets de développement suivant les compréhensions de FIDA et la Banque Mondiale. Ainsi, le tableau 11 dresse un ensemble d'avantages que procure la participation selon BM et FIDA.

Tableau 10 : Avantages de la participation des bénéficiaires par BM et FIDA

Banque Mondiale (1992)	FIDA (2001)
<ul style="list-style-type: none"> ● Obtenir des informations concernant les besoins réels, représentatifs, prioritaires des populations cibles ainsi que leurs compétences, y compris l'impact des projets du gouvernement ● Aider à s'adapter les projets et programmes aux conditions locales ● Permettre de donner des services de bonne qualité ● Mobilisation facile de services locaux ● Aider d'améliorer et de maintenir le niveau de service du gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> ● Être certain que la conception du projet est en adéquation avec les besoins prioritaires des populations et être pertinente et acceptable par les bénéficiaires directs. ● Certain que le document du projet traduit l'écoute de la population ; ● Augmente la motivation, l'implication et par conséquent la pérennité est assurée ; ● Garantir la transparence dans les décisions ● Production de savoirs faire ● Faciliter d'une grande sensibilisation des bénéficiaires ● Les problèmes rencontrés sont connus rapides par tous les acteurs

Sources : FIDA, 2011; Banque Mondiale 1992; adapté par moi-même

1.3.5 Résumé du Cadre théorique de la recherche

Le cadre théorique traite diverses notions en lien avec le sujet de recherche, notamment : Projet, programme, Appropriation, aide au développement, développement participatif, implication puisqu'ils sont au centre de ce sujet. Les autres notions abordées sont entre autres : critères et facteurs de succès, efficacité et efficience. Il était nécessaire de débattre plusieurs de ces notions avoisinées dans l'objectif principal d'aider aux lecteurs qui ne détiennent pas de grandes connaissances dans la matière de pouvoir interpréter certains termes importants utilisés. Cependant, il revient quant à présent de faire un résumé du cadre théorique dans l'optique d'embrasser les notions indispensables à l'interprétation des données primaires disponibles de la recherche. De ce fait, il importe de dire que le résumé passera en revue « l'appropriation des projets d'aide au développement ».

Il convient de rappeler qu'un projet c'est quelque chose qui se réalise une seule fois. Voilà pourquoi, il doit apporter un produit qui n'avait pas existé dans l'environnement dans le temps afin d'améliorer la situation existait. De ce fait, Larson (2006) définit un projet comme un ensemble d'efforts complexe mis en œuvre une seule fois tout en respectant les contraintes de délai, de coûts, de ressources et de qualité pour la satisfaction des besoins d'un client. Dans ce cas, il est intéressant d'apporter la réflexion à la lumière du projet d'aide au développement qui est le but principal de cette étude.

Par ailleurs, nombreuses sont les données relatives aux projets classiques. Parallèlement, ceux de développement n'ont pas une littérature adéquate disponible car, le contexte permet que les acteurs, plus précisément les ONGs qui investissent dans le développement ne font pas des études permettant d'interpréter les résultats (Ika, 2012). Cette carence d'information compromet la capacité des praticiens de projets d'apporter des réflexions sur les facteurs de succès de ces projets. Cependant, si on se base sur le niveau d'insuccès des projets d'aide au développement cela devrait servir d'une source d'incitation aux chercheurs d'investir dans la littérature (Proulx & Brière, 2013). En effet, la différence entre les projets classiques ou standards aux projets de développement est liée directement par rapport à l'objectif, leur portée et le niveau de risque

ainsi que les parties prenantes engagées (Kôster, 2009). C'est pourquoi, Lientz & Rea (2003) mentionnent qu'il existe d'autres différences entre les deux types de projets par exemple, l'aspect social des entreprises, le côté culturel et social de chaque pays, la langue et la façon de faire, les religions, la justice, les technologies, géographie et des infrastructures particulières à chaque catégorie de projet. En outre, Lientz & Rea signalent que l'ignorance de certains facteurs des deux types de projet est en maintes occasions la source de l'échec de plusieurs bailleurs dans l'exécution des projets d'aide au développement.

En effet, l'expression embrasse deux notions très importantes, la première est « projet » lequel vient de faire des débats dans les pages antérieures et l'autre est le « développement » auquel concept est très utilisé dans la société surtout dans le domaine économique, social et communautaire. Dans le cadre de cette étude, le mot « projet » est associé avec « développement ». Etant ainsi, le projet est considéré comme l'outil de base d'aide au développement. Cette littérature met en exergue les dimensions d'efficacité et d'efficience d'aide au développement (Muriithi & Crawford, 2003). La littérature en rapport avec cette recherche révèle que les projets d'aide au développement sont apparus dans les pays émergents à travers lesquels des bailleurs étrangers mobilisent des fonds financiers pour améliorer les conditions de vie de leurs habitants (Verna, 1992). Ce ne sont que les pays en carence d'infrastructures fondamentales telles : Industrialisation, électricité, routes, hôpitaux, logistiques etc. qui nécessitent des aides étrangères. Généralement, ces pays-là détiennent, le plus souvent, des problèmes politiques qui constitue le frein du développement. De telles conditions découlent des situations économique-socio-politiques précaires et d'une pauvreté chronique accompagnés des conditions difficiles de ces populations. De ce fait, les bailleurs de fonds étrangers leur apportent des soi-disant supports par implémentation des projets d'aide au développement (Verna, 1992).

Par conséquent, les projets et programmes d'aide au développement, en général, aspirent des transformations à la fois qualitatives et quantitatives des pays sur lesquels les dirigeants sont en difficultés économiques (Bossou, 2017). De là, Bako-Arifari et Le Meur (2001) confirment que :

« Le projet de développement est une arène à l'intérieur de laquelle s'affrontent et négocient des groupes stéréotypes dotés de ressources, d'objectifs et de visions du monde différencié ».

À la suite de cette affirmation, il convient de dire que l'implémentation des projets ou programmes d'aide au développement obligent une certaine habileté des parties prenantes. De ce fait, certaines doivent contrôler les différentes phases et d'autres le management et des comportements des gestionnaires. Cette façon de faire consiste à promouvoir les résultats concrets, réels et durables des projets ou programmes d'aide au développement exécutés dans les pays émergents auxquels les populations sont munies d'une tendance d'assistance en permanence (Bossou, 2017).

En outre, les pays récipiendaires de supports étrangers sont d'une part, des pays qui ont de carences d'infrastructures élémentaires (Routes, électricité, hôpitaux, écoles etc.) et sont, pour la grande majorité, des pays dotés de problèmes politiques engendrant que leurs dirigeants n'ont pas de capacité pour faire le développement. D'autre part, ils sont caractérisés pour être des pays où les populations sont à la conquête d'une assistance en permanence de la part des bailleurs de fonds étrangers et ne sont pas conscients que les projets et programmes n'apportent pas des résultats souhaités par les communautés. En effet, l'appropriation d'un projet doit être le reflet des changements de comportement et habitudes des concernés. Cet état de fait implique que, de jour en jour, les parties prenantes, notamment les bénéficiaires directs, parlent des résultats concrets, réels, palpables et visibles des projets dits développement, y compris leur appropriation (Ouédraogo, 1992).

Assurément, l'ensemble des documents consultés, dans le cadre de cette recherche, me permet de comprendre que le concept d'appropriation n'a pas un seul sens. Sa définition est variée suivant le contexte et la discipline considérée. Pour expliquer mieux ce que s'est appropriation, je veux mettre accent sur trois (3) recherches réalisées et sont en adéquation avec cette recherche. La première porte sur le développement et l'aménagement des régions fragiles selon lequel, GRIDEQ-GRIR (1999) soutient que l'appropriation est considérée par (Berger et Neuhaus, 1977) comme une forme d'intégration sociale et sert d'une auto-évaluation.

La deuxième étant réalisée par de Gladstone (1979) laquelle décrit une fonction interpersonnelle et de design. La troisième étude de Adams (1990) attribue la notion à la volonté que manifeste une personne ou un groupe de personnes de prendre la décision qu'elle se sente à l'aise dans l'objectif d'avancer avec sa vie personnelle. La dernière définition est plus adaptée par rapport cette recherche. De ce fait, GRIDEQ-GRIR ajoute que l'appropriation exige aux partenaires de contrôler toutes les tâches et les opérations via les ressources officielles ou non officielles. C'est-à-dire, les bénéficiaires doivent être impliqués dans les prises de décision de développement. À cela s'ajoute (Lemieux et al., 1999) stipulant que les bailleurs de fonds doivent laisser d'espace suffisant aux partenaires locaux de se diriger vers le développement qu'ils souhaitent pour le bien-être de leurs communautés (Lafontaine & Thivierge, 1999; 87-88).

En effet, Cerna (1998) décrit les projets de développement comme des volontés que manifestent les dirigeants de conduire des activités qu'ils pensent être importants pour le développement économique, politique et social. Pour sa part, Brinkerhoff (1991) affirme que l'appropriation d'un projet de développement est le résultat des actions réalisées dans l'environnement social et politique dynamique, lesquelles apportent des ressources humaines et financières (matérielles, techniques, politiques et intellectuelles et même symbolique) aux acteurs différents qui vont en profiter pour améliorer la situation existant des zones cibles. De son côté, Fenot (2009) souligne qu'un projet de développement vise à faire la livraison des livrables à un groupe de bénéficiaires dans le but d'apporter l'amélioration des conditions de vie des destinataires principaux. Quant à Judith (2021), le PAD est généralement des interventions financées par les bailleurs de fonds étrangers qui peuvent être bilatéraux ou multilatéraux en vue de l'accroissement du PIB et PNB des pays bénéficiaires.

Par ailleurs, les projets d'aide au développement n'ont d'autre objectif qu'accompagner les communautés dans leurs activités sociales et économiques visant à leur créer de meilleures conditions de vie améliorées (Diallo & Thuillier, 2005). Ainsi, Cernea (1998) affirme que les projets d'aide au développement visent à la fois la dimension sociale mais aussi, ils rassemblent des ressources financières et techniques nécessaires pour agir sur les véritables contraintes qui

empêchent le développement. Par conséquent, ces projets font face à de nombreuses difficultés, ils souffrent d'une certaine légitimité à force que les populations ne croient plus de leur efficacité. Sur ce point, Proulx et Brière (2013) signalent qu'en parlant de l'efficacité des projets d'aide au développement revient à faire la reddition des comptes du bailleur de fonds par rapport aux parties prenantes dans une logique formelle. Pour Keza (2005), l'efficacité de PAD n'est pas quelque chose qui est en rapport avec le développement macro-économique. Cependant, Ika (2005) note quand on s'évalue l'efficacité d'aide au développement revient à déterminer si les fonds décaissés pour les projets de développement sont utilisés à bon escient.

En gros, dans le cadre de ce mémoire, parler d'appropriation des projets d'aide au développement revient à comprendre si les projets exécutés dans les pays sous-développés ont été franchis les étapes selon les règles de l'art. Autrement dit, est ce qu'ils furent définis avec la participation des parties prenantes, notamment, les bénéficiaires directs. Autrement dit, l'appropriation d'un projet d'aide au développement est en rapport étroit avec l'efficacité ou le succès de ce projet. Pour mieux dire, un projet efficace et efficient et celui qui est approprié aux réalités sociales, culturelles, religieuses etc. des communautés cibles. Ainsi, cette recherche s'intéresse à identifier les facteurs qui peuvent influencer la bonne mise en œuvre des projets d'aide au développement dans les communautés rurales en Haïti. À cet effet, le tableau 10 présente des définitions par différents auteurs sur l'aide au développement.

Tableau 11 : Étude sur l'efficacité de l'aide

Auteurs	Périodes	Finalités de l'aide
Adji-Michael et al. (1995)	1987-1992 : 31 pays d'Afrique subsaharienne	L'aide implique des effets positifs sur la croissance économique, mais sa performance dépend des conditions sociales, économiques et politiques du pays receveur.
Nansen et Trap (1999)	1970-1993 : 56 Pays dont 21 d'Afrique	Quoique les états n'ont pas de bonne gouvernance, mais l'aide a des effets positifs sur la croissance et augmente l'assiette économique du pays receveur
Boone (1994)	1972-1990 : 97 Pays dont 36 de l'Afrique	L'aide n'as pas d'effets positifs sur la croissance, car la quasi-totalité d'aide reçue privée ou publique est utilisation dans la consommation.
Mosley (1995)	1963-1973 : Le Royaume-Uni a distribué d'aide a 19 pays dont 11 Pays africains	Faible impact sur l'investissement et la croissance économique
Burnside et Dollar (1997)	1975-1993 : 1990-1995 : 56 pays	Aucun impact de l'aide sur la croissance économique des pays. Les résultats prouvent que l'aide freine l'investissement privé aux pays receveurs
Ramesh et Durarry (1998)	1970-1993 : 38 pays au total	Les dons aident à la stabilité des pays receveurs
Guillaumont et Chauvet (1999)	1970-1981 : 1982-1983 : 56 pays	Bonne gestion de la politique publique des pays dégage un effet positif sur l'aide reçue
Lensink et Morrisey	1970-1995 : 36 pays Africains mais 56 au total	Les résultats de l'aide dans les investissements internes influencent les résultats sur la croissance économique

Source : Gabas, 2002, p. 81-82

CHAPITRE 2

DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

1.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUES

Pour la réalisation de cette recherche, le chercheur a fait l'usage (PECP) paradigme épistémologique constructiviste pragmatique assortie du constructivisme radical (Glaserfeld, 2013). Dans ce sens, la connaissance ne prétend ni refléter une réalité, c'est plutôt la construction de savoirs génériques à partir du phénomène étudié. Autrement dit, la construction du savoir est acquise par moyens d'expériences du praticien qui partage les informations de première personne. C'est-à-dire, il fait ressortir certaines expériences au cours de la vie professionnelle, voulant transformer en savoirs à partir d'une démarche scientifique. Néanmoins, cette production de savoir soi-disant générique ne veut pas dire pour autant, que le chercheur présente la réalité de façon réglementaire, mais plutôt, il utilise sa propre manière pour décrire la réalité selon son entendement et la compréhension (Albert, 2017).

La caractéristique spécifique de cette étude est expliquée par le fait que la misère est un élément essentiel dans le monde. Pour ce faire, la particularité de chaque zone, peu importe le niveau socio-économique que sur les points politico-ethnique doit prendre en compte dans les stratégies d'intervention (KY, 2012, p. 13). Ainsi, pour mener à bien cette recherche et trouver une réponse par rapport à la question ainsi que l'objectif fondamental de la recherche, la méthodologie est axée fondamentalement sur l'autopraxographie qui est une méthode à la première personne basant sur l'expérience que l'étudiant-chercheur a vécu durant sa carrière professionnelle. Au cours de cette recherche, il a utilisé ses expériences pour les transformer en savoirs génériques. Tel est le rapport de la production de savoirs à partir d'expérience (Albert et al., 2022).

Spécifiquement, cette recherche est réalisée dans le souci de déterminer les conditions les plus importantes qui suscitent ou, au contraire, qui anéantissent l'appropriation des projets / programmes d'aide au développement dans les communautés rurales en Haïti. De cette étude, l'emphase est portée sur l'implication des populations bénéficiaires. Il est important de noter

qu'Haïti fait partie des PED à l'intérieur duquel, malheureusement, un nombre importants de projets ou programmes sont exécutés dans le souci d'atténuer la pauvreté, en particulier dans ses zones rurales avec le soutien des bailleurs de fonds étrangers. Cependant, les résultats de ces aides ne sont pas efficaces. En grande partie, les discussions des spécialistes et surtout des personnes les plus avisées se dirigent dans le sens que les projets et programmes exécutés ne sont pas adaptés aux besoins ou au contraire, les stratégies utilisées ne sont pas en adéquation avec les réalités des communautés cibles. Donc, les débats sont mitigés et l'incertitude de plus d'un exige d'une clarification. Tel est le but de cette recherche.

En fait, cette étude est intéressée de répondre à la question fondamentale de la recherche qui n'est autre qu'identifier les conditions qui aident ou, tout au contraire, qui découragent l'appropriation des projets et programmes de développement dans les communautés rurales en Haïti. De cette recherche, un regard particulier est mis sur l'implication des populations bénéficiaires. Pour ce faire, le chercheur a utilisé son expérience pour des discussions tout en analysant des documents issues de plusieurs d'autres expériences en relation avec le sujet. Par ailleurs, vu la limitation des documents (Bossou, 2017) pour l'interprétation des facteurs d'appropriation des projets et programmes de développement en général, et surtout en Haïti en particulier, cette recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire de catégorie inductive.

En effet, Hensens (1998) soutient que l'analyse des documents dans une recherche scientifique est un élément essentiel pour ne pas dire le plus essentiel pour le résultat. Il s'agit dans ce sens de cerner les parties les plus intéressantes dans les documents consultés pour en tirer la conclusion. Dans le cadre de la présente étude, on a fait l'usage des données à la fois primaires et secondaire. Les données secondaires sont consultées à travers d'autres études réalisées, soit en Haïti ou dans les autres pays du Sud. L'acquisition des données secondaires permettent de comparer les résultats de cette étude et procurent des avantages pour le chercheur. Ces mêmes données ne donnent pas un sens exhaustif dans tous les cas, mais elles apportent des avantages (Angers, 2005). Dans le cadre de cette recherche, les données secondaires aident à analyser et parfois même comparer les résultats.

Quant aux données primaires, elles sont issues des expériences du chercheur expliquées dans les deux récits racontés. Grâce à ces derniers, des analyses en profondeur sont faites dans le but de trouver des réponses par rapport à la question fondamentale de la recherche. Ainsi, le mariage entre les deux données (Primaires et secondaires) y compris la compréhension du chercheur permet de formuler le résultat de la recherche.

1.2 PROCESSUS DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE

La présente étude relève du domaine socio-économique. Elle vise les styles de management employés dans les projets et programmes de développement financés par les bailleurs de fonds étrangers. De ce fait, l'étudiant-chercheur a fait l'usage de l'autopraxéographie autour du paradigme épistémologique constructive pragmatique (PECP). Cette méthodologie est généralement utilisée par qui détiennent beaucoup d'expériences, ces derniers sont retournés à l'université pour augmenter leur niveau d'étude. Cependant, la production du savoir générique via l'expérience du chercheur est considérée comme une information de première personne. Etant ainsi, le savoir du praticien est transformé en savoir générique à partir d'une démarche et d'analyse réflexive à travers laquelle il fait des reculs de façon à interpréter les expériences sans émotions (Albert et al., 2022, p. 14).

Par ailleurs, Albert et al., (2022) confirment que la connaissance découlée de l'expérience du praticien diminue la distance qui existe entre la théorie et la pratique qui est très souvent négligée ou sous-estimée dans la gestion de projet. Donc, ce savoir générique si négligé est mis en pratique. Pour produire cette connaissance générique, le chercheur a procédé comme suit :

Il raconte des témoignages à partir des expériences qu'il a vécues au cours de sa carrière professionnelle et ce, celles qui sont en rapport avec son sujet de recherche. Une fois terminé avec les témoignages, il a pris sa réflexivité dans le but de les analyser suivant une approche scientifique autour d'une approche PECP qui consiste à cadrer le sujet et prend du recul pour pouvoir l'interpréter. Par la suite, le chercheur a fait ressortir des connaissances pour donner suite à ces démarches. Pour mieux dire, de nouvelles connaissances génériques se produisent après les démarches utilisées par le praticien-chercheur.

CHAPITRE 3

TEMOIGNAGES, ANALYSES ET DISCUSSION

1.3 TEMOIGNAGES

Dans le cadre de ce chapitre, le praticien chercheur veut partager avec les lecteurs deux témoignages sous forme de récit. Cependant, il tient à faire constater qu'il a pris part à l'implémentation de plusieurs projets et programmes de développement rurale en Haïti avec des fonctions et des responsabilités variées. Pour la plupart, Chargé de projet, Exécutant de projet, Formateur technique dans des projets, chef de volet etc. Tout cela pour expliquer combien est grande son expérience sur le terrain pratique. Cependant, il veut se référer à deux d'expérience, à son avis qu'il trouve être différentes lesquelles ont marqué sa carrière professionnelle.

1.3.1 Témoignage 1

Après l'obtention de mon diplôme de Génie Foresterie à l'Université ISA, Santiago de los Caballeros, République Dominicaine, je suis rentré dans mon pays. Les Universités de la République voisine d'Haïti détiennent de plus grande capacité d'accueil par rapport à celles de mon pays. Laquelle raison motive une grande partie de la jeunesse haïtienne à se rendre dans la République voisine dans le souci de se procurer du pain de l'instruction. Une fois retourné en Haïti, je faisais des contacts auprès des institutions évoluant dans mon champ de savoir dans le but de m'intégrer sur le marché du travail. Malheureusement, il m'a fallu attendre plusieurs mois et mêmes des années pour trouver un vrai contrat de travail qui répondait à mon attente.

Cependant, au cours de cette période d'attente, je pratiquais des activités professionnelles personnelles en offrant parfois de services bénévoles à certains groupements

de paysans communautaires de la région d'une part, participant d'autre, dans des actions de développement de la région. En effet, en 2007, une année avant la fin de mes études, en concertation avec des amis de longue date, nous avons mis sur pied un outil de développement communautaire dénommé **IDRESNEH** : Initiative de Développement pour la Rélance Economique et Sociale du Nord 'Est d'Haïti dont je fus SG : Secrétaire Général. Ainsi, après une année de militance, l'IDRESNEH a eu un contrat avec la Municipalité de la Commune de Terrier- Rouge pour l'implémentation d'un projet d'aménagement des routes agricoles. Ce programme était sous le contrôle du Ministère de l'Intérieur (MI) via une branche dénommée FER (Fond d'Entretien Routier), mais financé par un bailleur de fonds étranger. L'implémentation de ce projet m'a renforcé, car l'IDRESNEH a effectué le travail avec beaucoup de professionnalisme et a pu se démarquer des autres structures d'exécution.

Nonobstant, ma plus grande préoccupation à l'époque était de m'intégrer dans une entreprise à la hauteur de mon niveau d'étude à titre d'Ingénieur-Forestier. C'est -à -dire, d'avoir un poste qui répond à mes compétences d'études. Étant ainsi, à l'issue d'un appel d'offres lancé par une institution de la place pour le recrutement des professionnels dans le cadre d'un programme de développement rural. L'institution avait besoin des cadres pour exécuter de microprojets dans le Département du Nord' est, d'Haïti. Ces spécialistes devaient entres autres avoir des compétences dans le domaine et capable de faire l'animation des activités tout en assistant les bénéficiaires directs des mini projets. Ainsi, j'ai envoyé les documents exigés. Après plusieurs semaines, on m'a appelé pour une entrevue technique tout en m'annonçant par la suite que je suis sélectionné pour exécuter un micro-projet dans la 2^{ème} section de la commune dans la Commune des Perches.

En effet, deux (2) semaines plus tard, le responsable des projets socio-économiques m'a demandé de préparer un plan d'exécution du projet accompagné d'un calendrier de travail, ce qui a été fait deux (2) semaines plus tard. Lorsque tout avait fini, signature du contrat, la remise du plan d'exécution et le calendrier d'activités, le moment était arrivé pour faire des visites de prospection sur le terrain. C'était l'occasion de rencontrer d'abord les représentants du CDSC (Conseil de Développement de la Section Communale). C'est une structure créée

dans les zones cibles du programme ayant pour objectif élaboration des plans de développement dans la limitation géographique du CASEC (Conseil de Développement de la Section communale). Il convient de noter que le projet a été identifié par la population puis appuyé par le CDSC et le CASEC par la suite envoyé au programme pour financement. Au cours de ma première visite sur le terrain, j'ai rencontré les responsables du CDSC qui furent au nombre de 7 avec qui j'ai discuté sur l'historicité du projet. Enfin nous avons visité quelques endroits de proximité faisant partie de la zone cible du projet.

Cependant, il est nécessaire de dire que la stratégie d'exécution du projet provoquait des séances tendues de discussions entre les parties prenantes du projet, notamment le CDSC, le comité de Gestion du projet (CGP) et l'organisation porteuse du projet. Quoique le CDSC ne participais pas dans l'implémentation du projet, mais son rôle c'est de veiller sur les qualités et les quantités des résultats au terme du document de projet. De ce fait, sa surveillance du CDSC était vraiment rigoureux et impliquait parfois des retards par rapport au calendrier basant à l'idée que les résultats du projet en qualité et en quantité sont donc les réponses des besoins identifiés par la population. En un mot, le CDSC est responsable de faire le plan de développement avec les riverains de la zone, y compris le CASEC qui est un élu du peuple dans la section communale laquelle mission est de surveiller les activités. Étant ainsi, j'ai rencontré l'organisation de la zone qui a été désignée par le CDSC pour des séances de discussions et de compréhension.

En effet, environ 150 personnes ont pris part au lancement officiel du Projet dont un responsable régional des Ministères de l'Agriculture (MARNDR) et de l'Environnement (ME), un grand nombre de l'organisation porteuse du projet, le CDSC et d'autres entités publiques qui évoluent dans la zone cible. Le but de ce lancement est de s'assurer que tout le monde est au courant de l'exécution du projet. Au cours de ce lancement, trois (3) représentants du bureau responsable du Programme (FAES) ont été présents et donnaient lecture d'un résumé du projet ainsi que l'objectif. Bref, tout était mentionné (temps, coûts, résultats, objectifs et localités cibles). Pour assurer la transparence, des tableaux de visibilité ont été rédigés et placés dans des zones stratégiques d'exécution du projet à l'intérieur desquels

se trouvent insérés entre autres, le nom du chargé de projet, son numéro de téléphone, le budget du projet, sa durée, le bailleurs de fonds, institution de gestion de fonds en Haïti. En somme, c'était quelque chose transparente.

Ainsi, des modules de formation succèdent le lancement du projet dans le but de renforcer les capacités techniques des paysans sur les sujets divers en liaison avec le projet tels : Renforcement organisationnelle, production de plantules en pépinière, l'agroforesterie, gestion de bassins versants, gestion de budget, Gestion de projet communautaire. Certes, ils ont beaucoup de connaissances pratiques dans des domaines variés, mais, le mariage entre la théorie et la pratique était aussi important. C'est dans ce souci que j'ai lancé un appel à des techniciens pour trouver des cadres techniques qui peuvent fournir aux populations des formations exigées par le projet. Cependant, la zone ne disposait pas de tous les cadres que le projet nécessitait. On était obligé de les recruter dans des villes avoisinantes pour la plupart et d'autres, dans d'autres régions. En gros, tout était fait selon le document du projet.

Par ailleurs, l'un des trois (3) représentants présents du FAES au cours du lancement du projet demanda au CDSC de donner lecture d'une note officielle pour le public sur les différents éléments qu'ils considèrent être les modalités de succès du projet. L'intervenant mentionna les points suivants: Que le projet soit exécuté selon les règles de l'art; que les activités soient mises en œuvre suivant le document du projet; que les cadres de la section communale soient sélectionnés en premier dans le cadre de la recherche de techniciens pour le projet, s'il y a de compétence égale entre deux personnes; que les activités soient soumises à des supervisions de la population via le CDSC; que le CDSC ait une copie de tous les rapport d'avancement du projet etc. C'était surprenant, à mon humble avis, pensant que ce n'était que l'institution qui devait définir les facteurs et critères de succès des projets tout en me questionnant pourquoi le programme accorde autant de privilèges à ces gens-là, pourtant ils ne sont pas des techniciens.

Ainsi, une structure de Gestion a été créée au cours du lancement dénommée (CGP): Comité de Gestion de Projet dont l'objectif est de veiller sur les dépenses du projet. Cette structure, quant à elle, était formée avec d'autres organisations fonctionnelles de la zone dont

un membre de chacune des organisations présentes au cours du lancement du projet sauf l'organisation porteuse. C'était une façon que le programme a procédé pour impliquer toutes les couches sociales de la zone dans cette action de développement. C'est-à-dire que le CGP avait le plein droit de participer dans les achats du projet, bref, une partie prenante très importante dans ce projet. Au cours de l'exécution du projet, le CGP, l'organisation porteuse, le CDSC et des structures déconcentrées du Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR), Ministère de l'Environnement (ME) et le chargé de projet ne s'entendaient pas toujours sur tous les sujets. Lorsque ce cas est arrivé, le chargé de projet a fait appel aux parties prenantes pour les expliquer techniquement les démarches à suivre pour avoir une solution harmonieuse sur des sujets d'importance générale. Pour mieux dire, les solutions des idées contradictoires sont issues dans des séances de réunion. Car, chacun avait sa responsabilité de s'impliquer et de respecter les autres acteurs parce que la réussite du projet était au cœur de tous les débats.

Dans ce projet, les bénéficiaires directs sont, ceux qui ont trouvé des actions directement aux parcelles dans lesquelles ils sont propriétaires. Ces actions peuvent être des plantations d'arbres fruitiers ou forestiers, des bandes végétales, des structures agroforestières ou autres. Ces bénéficiaires-là avaient choisi par l'organisation porteuse et le CDSC suivant des critères bien clairs et précis définis tels : Des personnes les plus vulnérables de la zone, des gens qui ont des parcelles de production, des gens qui détiennent des parcelles qui ne font pas objet de conflits fonciers etc. En fait, l'acceptation des rapports étaient soumises d'abord, pour approbation, au Comité de Gestion de Projet (CGP), le Conseil de Développement de la Section communale (CDSC) et l'Organisation porteuse du avant de transmettre aux représentants du programme. Parfois, le chargé de projet se sentait trop dépendant des structures de gestion du projet contrairement au bureau de gestion de fonds du programme.

Enfin, après l'exécution du projet, le CDSC, l'organe de surveillance des activités et représentant direct de la population bénéficiaire du projet a donné son avis favorable des réalisations. Par la suite, la visite officielle de l'institution responsable a révisé les résultats qui quant à elle m'a demandé de corriger de petite activité représentant moins de 3% des

résultats attendus du projet. Ce qui fut effectué dans moins de 15 jours. En somme, la réception définitive du projet a eu lieu au cours d'une rencontre officielle de la zone auprès de toutes les parties prenantes telles: le bureau comme institution, le CDSC, organisation porteuse, CGP, la population y compris le chargé de projet. De cette rencontre plénière, l'institution a passé en revue les critères de succès définis par la population suivi les réponses des questions adressées aux parties prenantes. Bref, tout le monde était satisfait des réalisations. Enfin, afin de faciliter la compréhension des lecteurs, le tableau suivant présente de façon exhaustive les différents acteurs participant au projet, ceci, depuis la première phase jusqu'à la fermeture.

Tableau 12 : Responsabilités des différentes parties prenantes du projet

Parties prenantes	Responsabilités
<p>CDSC Conseil de Développement de la Section Communale</p>	<p>Structure de développement de la communauté, elle est composée du CASEC qui est un élu des élections à l'intérieur de la section Communale accompagné d'autres organes de développement de la zone. La fonction du CDSC est de définir des actions de développement de façon conjointe avec la population. Ce projet a été identifié par cet organe et par la suite s'est engagé dans une dynamique de recherche de financement pour la résolution des problèmes identifiés. Au cours de ce projet, le CDSC était responsable de faire le suivi rapproché des activités effectuées sur le terrain par le chef du projet et de proposer des corrections nécessaires.</p>
<p>Chef du projet Exécutant du projet</p>	<p>Il fut appelé encore 'Exécutant de projet', c'est le professionnel technique chargé de réaliser les activités suivant les modalités d'exécution définies entre le FAES et le CDSC. Il avait comme responsabilités entre autres de planifier les formations définies suivant le document du projet et d'assurer le leadership de toutes les activités techniques et administratives du projet et soumis aux suivis du CDSC et le bureau régional du FAES.</p>
<p>FIDA Fonds International de Développement Agricole</p>	<p>Bailleur de fonds étranger qui a financé le projet. Sa responsabilité est de faire le suivi avec le Bureau central du FAES et de mettre à la disposition du programme des fonds promus.</p>
<p>FAES Fonds d'Assistance Economique et sociale</p>	<p>Structure indépendante de l'Etat Haïtien qui implique dans l'élaboration et l'exécution des projets de développement national. Il est représenté dans quasiment toutes les grandes régions du pays au travers ses bureaux déconcentrés. Sa responsabilité dans ce projet est de travailler conjointement avec le chef de projet et de faire des suivis rapprochés avec les parties prenantes locales. Le FAES est responsable de la gestion des fonds et sert d'intermédiaire entre le FIDA et le chef de projet.</p>
<p>MARNDR Ministère de l'Agriculture des Ressources naturelles et du Développement Rural</p>	<p>Ministère chargé de la politique agricole en Haïti. Ses responsabilités sont de promouvoir le développement agricole dans le pays et d'appuyer les initiatives qui tendent à apporter des opportunités pour le peuple haïtien dans le domaine. Dans le cadre de ce projet, il était représenté grâce à son représentant régional dans l'optique de faire respecter la conformité des activités par rapport à sa politique agricole.</p>
<p>OFVP Organisation des Femmes Vaillantes de Bas des Perches</p>	<p>Organisation de développement de la zone dont 100% de ses membres sont des femmes. Elle fut travaillée, dans le cadre de ce projet, auprès du chef du projet et participée dans toutes les décisions.</p>
<p>CGP Comité de Gestion de Projet</p>	<p>Le CGP fut un organe décisionnel dans ce projet. Il était créé au cours du lancement officiel du projet et composé avec un membre de chaque organisation présente dans cette séance plénière, à l'exception de l'organisation porteuse (OFVP). Le CGP a eu une responsabilité énorme dans le cadre de ce projet. Enfin, l'objectif de cette structure créée est de veiller sur les dépenses du projet. Etant une partie prenante importante, le CGP avait le plein droit de participer dans les achats du projet, bref, une partie prenante incontournable dans ce projet.</p>

1.3.2 Témoignage 2

Pour donner suite aux expériences que j'ai eues, j'étais très intéressé de relever de nouveaux défis dans des projets de plus grande envergure. De ce fait, j'ai appliqué dans un appel d'offres publié par le Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) financé par la Banque Interaméricaine de Développement (BID). Le contexte du programme m'était tellement intéressé et répondait directement à mon désir de travailler dans un programme d'envergure nationale puisque toutes mes expériences, je les ai acquises dans la région du grand Nord. Quelques jours plus tard, on m'a contacté sur mon courriel me demandant de me présenter au Ministère de l'Agriculture pour une entrevue un jour jeudi, malheureusement la connexion d'internet ne passait pas dans la section communale que je travaillais à l'époque (Plaisance du Nord). De ce fait, j'ai reçu un appel de la part du programme me demandant pourquoi vous n'êtes pas présent à l'entrevue, je l'ai répondu, je ne sais pas de quelle entrevue s'agit-il, sauf, si vous avez envoyé un message par courriel, il me faut attendre la fin de la semaine pour en avoir accès, car là où je travaille, il n'a pas de connexion.

Enfin, on s'était mis d'accord pour une autre date que j'en avais respectée. Quelques heures après l'entrevue, le coordonnateur du programme m'a appelé pour me proposer un poste similaire. Il y a lieu de noter que l'implémentation de ce programme devait être une réponse aux différentes inondations qui ont eu lieu en 2008 en Haïti, notamment, dans les départements du Nord, Nord Est, Sud et de l'Artibonite. Cependant, à force que les dégâts matériels et des pertes en vie humaine étaient tellement nombreux dans le département de l'Artibonite, l'Etat Haïtien a investi bien vite dans ce département, quoique maladroitement, par le biais des projets et programmes variés. Quant aux autres départements suscités, le programme auquel que je suis en train de décrire supposait être leur réponse, malheureusement !

Au fait, les résultats attendus dans le cadre de programme devaient donner réponse aux difficultés rencontrées par les paysans-agriculteurs des zones cibles. Il était question d'inciter les agriculteurs de produire des cultures anti érosives. Cela leur permettrait de travailler avec des cultures plus adaptées aux milieux choisis pour avoir plus de rendement agricole et évitant moins de dégradation de sols par l'érosion. Aux terme de cette même stratégie, on proposait l'aménagement des bassins versants afin d'atténuer le niveau de dégâts dans les saisons cycloniques et les pertes de denrées . Pour mieux dire, la mise en œuvre de ce programme devrait permettre aux agriculteurs de faire un changement de cultures en produisant celles qui sont mieux appropriées. Les agriculteurs acceptant de faire cette modification recevront une compensation pour le manque à gagner. À mon humble avis, c'est une très bonne démarche, j'étais tellement content de participer au développement de mon pays, surtout dans un programme de si grande envergure qui couvre une grande partie du territoire nationale. Pourtant, je ne savais que j'allais très être déçu quelques mois après.

Ainsi, 10 mois plus tard, j'ai pu constater que ce programme ne fait qu'intensifier les réunions et des missions sur le terrain sans aucune décision et exécution. Finalement, pour donner suite aux discussions et la solidarité des cadres, on a pu recruter des firmes pour la mise en œuvre des activités. En gros, quatre (2) OPS ont été recrutés afin d'une part, d'élaborer le plan d'aménagement dans les zones cibles. D'autre part, pour rendre opérationnel les renforcements proposés aux paysans-agriculteur pour qui le programme a été conçu. Ainsi, le recrutement des OPS fut effectué, pour la grande majorité, sur l'influence du bailleur de fonds. L'un des premiers constat est ce qu'on n'a jamais remarqué le recrutement d'un OPS haïtien, malgré plusieurs ont participé dans les appels avec bon nombre d'expériences et des techniciens expérimentés.

Ma plus grande déception à l'époque c'est que les ONGs recrutées ont travaillé sans technicité et éthique. Les cadres étaient très sereins, sans aucun souci de pouvoir être pénalisés par le programme sachant qu'elles avaient le support du bailleur. Parfois, avant d'avoir des réunions avec l'Unité d'Exécution du Programme (UEP) au Ministère de l'Agriculture, on s'est rendu compte que les OPS ont rencontré d'abord le bailleur. Pourtant,

les firmes ont fourni aux paysans des semences et des engrais en dehors des saisons de pluie (Hors de la campagne agricole), ce qui impliquait des pertes considérables. Ainsi, si certains des plants sont mis en terre par les paysans, d'autres sont restés gâtés dans leur maison.

En effet, un Chargé de projet de l'un des OPS avait obligé de faire un retrait de travail de plus de 2 mois pour n'avoir jamais reçu son salaire. Cette situation a occasionné de grande tension entre le chargé de projet et l'OPS pour lequel le charge de projet travaille. C'était dans une période de campagne agricole au cours de laquelle, on pouvait en profiter pour planter et faire d'autres activités. Pour résoudre ce problème, il avait fallu que le cadre saisisse l'un des véhicules de la firme comme élément de pression avant de trouver son salaire. C'était vraiment un scandale au sein du programme. Tout le monde avait la perception que l'OPS et le bailleur de fond étaient en connivence. C'était l'une des raisons que les plantules offertes aux paysans étaient en majeure partie gaspillées, car elles ne faisaient pas référence aux besoins identifiés dans l'air du programme. En gros, ce programme faisait l'objet de critique grandement par les bénéficiaires et l'UEP. Les OPS n'étaient pas considérées les bénéficiaires comme acteurs importants. Enfin, je me suis rendu compte qu'un tel programme ne va en aucun cas apporter des solutions durables pour la population qui souffre depuis des années. C'était la raison principale qui m'incite à me retirer de ce programme pour intégrer quelque mois plus tard au sein d'une autre organisation de la place.

Ainsi, une autre expérience regrettable que j'ai eue avec un autre programme au MARNDR est ce que mon ONG de consultation avait un contrat pour fournir aux agriculteurs des plantules de qualité et d'autres intrants agricoles. Ce programme est financé par la Banque Mondiale, la BID et le GAFSP mais le staff technique planifie les activités sous la non-objection du bailleur. Les activités sont réalisées en dehors des bénéficiaires. Ce qui découlait non seulement des pertes considérables aux OPS locales mais surtout, les paysans n'arrivaient pas à gagner leurs plantations. Généralement, les campagnes agricoles sont effectuées en dehors des saisons de pluie sans aucune implication des bénéficiaires et les choix des intrants et des produits agricoles.

Malheureusement, après les campagnes agricoles, les paysans furent insatisfaits parce qu'ils ne recevaient pas de produits qui répondaient à leurs attentes. Quant aux ONG locales, elles faisaient beaucoup de pertes puisqu'en maintes occasions, les paysans n'ont pas pris les produits apportés ainsi que d'autres intrants offerts. Il est important de dire que les pertes des ONGS sont justifiées par le fait que les produits agricoles sont très périssables, c'est à dire, ils ne peuvent pas faire beaucoup de temps sans être plantés dans les parcelles. ON s'était rendu compte que l'approche proposée par le bailleur était nouvelle et n'était pas adaptée aux réalités du pays. C'était vraiment une catastrophe découlant de grande perte aux structures de consultation ainsi que des pertes de temps et d'énergies aux agriculteurs. Enfin, les acteurs comme les firmes locales ainsi que les paysans bénéficiaires n'avaient pas consulté quant à l'implémentation de cette méthode nouvelle embrassée par le programme. Bref, c'était un événement à du jamais vu. Et ce fut un échec total.

En effet, dans l'optique d'aider les lecteurs de ce mémoire à mieux comprendre le récit, le tableau ci-après présente une liste des acteurs qui ont collaborés dans le cadre de l'exécution de ce programme.

Tableau 13 : Les parties prenantes du projet et leurs responsabilités dans le programme

Parties prenantes	Responsabilités
MARNDR Ministère de l'Agriculture des Ressources naturelles et du Développement Rural	Ministère responsable de la politique agricole en Haïti. Il a la responsabilité de promouvoir le développement agricole dans le pays et d'appuyer les initiatives qui tendent à apporter des opportunités pour le peuple haïtien. Cependant, ce programme est issu de la planification du Ministère auprès du bailleur de Fonds pour financement. Quoiqu'il en soit, il était représenté dans toutes les activités par le biais des bureaux départementaux des zones cibles afin qu'elles soient conformes à sa politique agricole.
BID Banque Interaméricaine de Développement	Bailleur de fonds étranger qui a financé ce programme. Il faisait des suivis rapprochés auprès de l'UEP pour faire respecter les méthodes et la conformité du programme. Elle participa dans les moindres détails dans le cadre de ce programme et s'engage à donner la non-objection ou de faire d'objection sur les possibles activités prévues, y inclus le recrutement de cadres pour l'UEP ou des consultants pour effectuer études pour le bien être du programme. Il est à noter que la Banque participa dans le recrutement des firmes pour l'exécution des travaux sur le terrain, pour ne pas dire, il avait tendance à influencer les décisions dans les passations des marchés publiques au profits de firmes étrangères.
UEP Unité d'Exécution du Programme	Ensemble des cadres se logeant à l'intérieur du Ministère de l'Agriculture qui s'occupent du programme. Ils sont composés par un Coordonnateur principale, Trois (3) coordonnateurs de volets différents, deux ADM, d'un comptable et d'autres cadres. Pour ce programme, il existait d'autres bureaux décentralisés dans les départements cibles qui sont sous le contrôle du bureau central. Le rôle de l'UEP était de planifier les activités et de prendre des décisions en lien avec la BID.
OPS Opérateurs Prestataires de Services	Ces structures sont, en grande partie, composées des ONG internationales pour des études au profit du programme, et parfois des cadres locaux et firmes nationales. Ces OPS sont recrutés au cours des appels d'offres nationales et internationales pour des diagnostics, des plans d'aménagement et fournir des incitations prévues aux bénéficiaires du programme
Bénéficiaires directs des activités	Ce sont des personnes qui détiennent de parcelles agricoles dans les zones touchées par le programme et qui reçoivent des aménagements dans leurs parcelles à qui le programme donna des intrants agricoles.

1.4 ANALYSES, INTERPRÉTATIONS ET DISCUSSIONS

1.4.1 Analyses documentaires et interprétation des résultats

À l'instar de toutes les recherches scientifiques, l'interprétation des résultats permet de donner du sens aux résultats afin de vérifier les hypothèses. Ainsi, l'interprétation de cette recherche est assortie de la démarche Andreani et Conchon (2012) qui définit les procédures à suivre pour aboutir à des réponses en liaison avec des objectifs fixés et la problématique d'une recherche suivant la méthode que le chercheur a adoptée. Ainsi, Andreani et Conchon soulignent que l'utilisation de la procédure appropriée d'interpréter des résultats découle la crédibilité de la conclusion d'une recherche par rapport à l'objectif fixé. Dans le cadre de cette recherche, l'interprétation tend à renforcer des possibles relations existantes entre les intuitions et les évidence dans l'optique de confirmer si les résultats répondent effectivement à la question fondamentale. Il s'agit, dans cette dynamique, d'inscrire les résultats des données analysées comme une problématique tout en montrant leur pertinence pour des recherches futures (Tremblay & Perrier, 2006).

En effet, dans cette recherche, l'interprétation des données a suivi deux procédés distinctes : l'interprétation factuelle à travers laquelle, le chercheur a ramené les données recueillies suivant la problématique. En d'autres mots, les ouvrages consultés sont interprétés à partir de la question fondamentale de cette recherche. Quant à l'interprétation créative, le chercheur en qualité de chef d'interprétation explique les documents scientifiques suivant sa compréhension, ses expériences et parfois avec ses émotions en qualité d'individu à part entière. En effet, pour cette étude, le chercheur a utilisé les deux stratégies. Ce mariage permet combiner la compréhension du chercheur avec des projets dans d'autres zones distinctes, des réalités spéciales de plusieurs d'autres pays, des débats contradictoires de différentes personnalités et de la diversité de point de vue sur les question du management de projet, car la méthode utilisée est l'autopraxeographie qui est une approche privilégiant l'expérience du chercheur pour la production de connaissance empirique.

De fait, la figure 4 est inspirée de l'interprétation d'Andreani et Conchon (2012) qui a permis de faire les interprétations des résultats de la recherche :

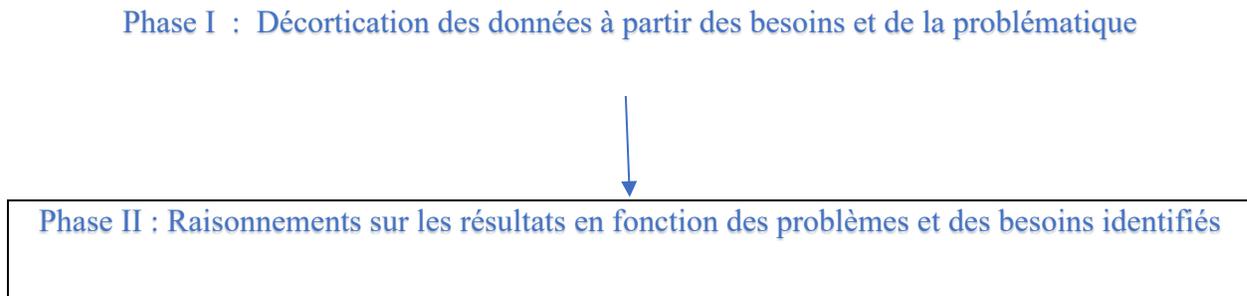


Figure 4 : Stratégie d'interprétation des résultats de la recherche

Source : Andreani et Conchon, 2012

1.4.2 Construction des résultats de la recherche

De tout ce qui précède, il convient quant à présent de faire des discussions et interprétations en s'appuyant d'abord sur les témoignages racontés et les résultats des données transversales correspondantes à l'efficacité de l'aide, en particulier, les analyses qui semblent être plus pertinentes. Cette confrontation a permis de mieux appréhender le sujet et trouver de bonnes idées susceptibles d'apporter des clarifications en lien avec la question fondamentale de la recherche. Dans ce sens, le but est de comprendre en quelle circonstance l'appropriation des projets et programmes de développement peut contribuer à l'amélioration des conditions de vie dans les pays sous-développés en mettant l'accent sur l'implication des bénéficiaires. Autrement dit, les facteurs d'appropriation des projets de développement rurales en Haïti par les bénéficiaires.

En effet, la méthode utilisée pour réaliser cette recherche fut l'autopraxeographie, c'est-à-dire, l'auteur a partagé avec le public des informations de première personne à travers les deux récits. Sur ce, l'étudiant a pris en compte les stratégies d'exécution de chaque programme ainsi que les résultats qui en découlent. En d'autres mots, dans le souci de construire les résultats de cette recherche, le chercheur a mis en exergue les deux programmes

qu'il a décrit dans les récits, à savoir, les méthodes utilisées, les résultats qui en découlent tout en interprétant les résultats de certains d'autres études en liaison avec cette recherche dans d'autres régions. Cette façon de faire a permis au chercheur d'élaborer un ensemble d'éléments pouvant affecter l'efficacité des projets et programmes de développement dans les zones rurales en Haïti, communément appelés « Facteurs d'appropriation des projets de développement rurales en Haïti ».

Ainsi, tenant compte que le cycle de vie d'un projet comprend 4 phases principales à savoir : Identification / Conception, planification, exécution et fermeture. Les conditions qui incitent ou empêchent l'appropriation des projets ou programmes sont liées à toutes étapes du cycle de vie. C'est-à-dire, elles n'excluent pas des étapes en particulier. Le tableau ci-après dresse les facteurs d'appropriation des projets ou programmes de développement rural en Haïti. En résumé le tableau 13 décrira les principales conditions qui influencent l'appropriation des projet et programmes d'aide au développement.

Tableau 14 : Facteurs d'appropriation des projets / programmes d'aide au développement

#	Liste des facteurs	Phases du cycle de vie
1	Prise en compte des besoins réels des populations	Toutes les phases du cycle de vie des projets
2	Développement d'une méthode de Coopération	
3	Communications des partenaires du projet	
4	Prise en compte du niveau développement des populations	
5	Engagement des acteurs sur l'efficacité de l'aide	
6	Compétence du chef de projet	
7	Circonstances de l'exécution des projets	
8	Implication et participation des populations	
9	Réputation des acteurs et la stratégie de décaissement	
10	Vigilance des populations dans le projet	

1.4.3 Discussions des résultats de la recherche

1.4.3.1 Prise en compte des besoins réels des populations

En gestion de projet, le PMBOK (2006) définit le projet comme l'ensemble d'activités mise en œuvre dans le but de fournir des services à un groupe de personnes à l'intérieur d'un budget et d'un espace de temps. La limitation dans le temps est appelée cycle de vie qui est défini par un ensemble d'étapes ou de phases à travers lesquelles des tâches ou des réalisations bien précises sont identifiées par les acteurs des projets, communément appelés parties prenantes ou acteurs. De ces parties prenantes, elles sont pour la plupart, certaines plus importantes que les autres, dépendamment du type de projet ou programme en question. Cependant, peu importe le projet considéré, soit classique ou projet d'aide au développement, ils sont réalisés dans le dessein d'apporter de changement au niveau, de l'entreprise, si c'est le cas des projets classiques et des changements socio-économiques pour des projets de développement communautaire. Bref, l'objectif fondamental de tous les projets et programmes est de transformer les besoins de ses bénéficiaires en livrables utilisables en réponse aux besoins identifiés.

De surcroît, les spécialistes en management de projet définissent, très claires, les étapes essentielles qu'on doit franchir pour réaliser avec moindre risque de succès de projet. Sans prétendre présenter les démarches de façon exhaustive, les principales étapes à suivre sont, l'identification-Conception, la planification, l'exécution, et la fermeture du projet. Cependant, chaque phase du cycle est entourée, elle aussi, par des activités importantes avant de passer par d'autres phases définies par le corpus de connaissance en gestion de projet PMBOK (2006). En effet, dans le cadre de la prise en compte des besoins réels des bénéficiaires dans les projets ou programme de développement, c'est une question primordiale et de fond. Etant ainsi, si on ne comprend pas bien ce qui revient de faire, on va travailler sans apporter des résultats visibles, valables et réels. En clair, la prise en compte des besoins des bénéficiaires dans les projet de développement doit être un facteur incontournable dans toutes les phases

des projets pour ne pas dire dans chaque activité, car la satisfaction des bénéficiaires est un facteur important pour le chef de projet ou les acteurs concernés.

En gros, l'identification des problèmes des bénéficiaires est une condition à ne pas négocier dans les projets de développement communautaire, d'ailleurs, les projets sont conçus pour apporter des réponses aux besoins des communautés. Dans cette dynamique, si on ne n'arrive pas à identifier les vrais besoins des cibles il serait impossible de parvenir à l'efficacité et l'efficience des résultats. Dans cette optique, Nagard-Assayag (2005) souligne que la définition des projets est un processus qui consiste à évaluer les besoins identifiés par les populations à partir des méthodes destinées à cet effet, tables de concertation, focus groupe, rencontres de discussions etc. dont l'objectif est de définir avec les responsables de projet les livrables, les intrants, les buts et l'identification des risques susceptibles d'influencer l'efficacité des projets. De ce point vue, le PMI décrit les étapes à suivre pour la conception d'un projet qui sont : l'identification et la définition du projet, l'étude de pré faisabilité qui considère comme l'étape de la présélection du projet et l'étude de faisabilité . La figure 5 explique en partie les démarches de la phase d'identification des projets.

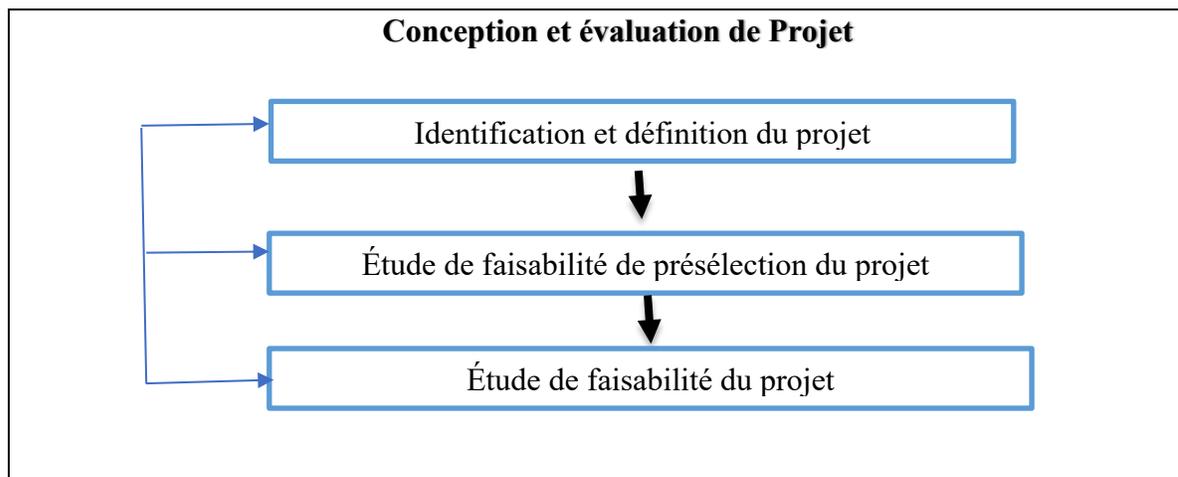


Figure 5: Conception et identification des besoins

Source : PMI, 2005

En gros, une fois les préoccupations des populations sont transformées en projets prioritaires, le chef de projet et les autres acteurs principaux doivent prendre en compte les besoins identifiés dans toutes les phases des projets / programmes afin d'obtenir de résultats durables. Dans ce sens, le chercheur a raconté:

Le CDSC (Conseil de Développement de la Section Communale) est une structure mise en place dans le cadre du programme dont son objectif est d'élaborer des plans de développement dans la limitation géographique du CASEC (Conseil de Développement de la Section communale). Il convient de noter que le projet en question a été identifié par la population en collaboration avec le CDSC. Enfin, il est clair de dire qu'à l'intérieur du document de projet se trouve inscrire les besoins priorités des populations et les réponses en conséquence. (Récit I).

1.4.3.2 Gérer les projets et programmes en coopération

D'après Gabas (2022) « Le terme co-opération » est utilisé pour désigner, dans son acception, quelque chose qui se réalise par au moins deux (2) personnes ou d'entreprises. Suivant cette définition, l'auteur met l'accent sur un processus en commun qui unit, au moins, deux (2) entités ou les deux personnes. Elle exige par conséquent la mobilisation des ressources et efforts concertés, selon les règles de l'art, dans l'optique d'atteindre les objectifs qu'ils partagent ensemble. La notion de coopération signifie que les deux groupes, suivant un diagnostic partagé, font face à la même difficulté et demandent par conséquent des actions partagées pour les résoudre. De telle concertation implique un meilleur résultat positif pour les deux. À cela, certains auteurs ajoutent, agir ensemble exige des règles claires du jeu comme le fondement la relation.

Par ailleurs, Jean (2017) soutient que le respect des actions en commun accord est synonyme de la durabilité des actions, d'ailleurs, l'implication des deux acteurs engage la durabilité des résultats. Agir ensemble et réciproque c'est créer une dépendance réciproque, car les hommes naturellement dépendent les uns aux autres. L'interaction des uns et des autres est le fondement de la coopération. Il convient de faire remarquer que certains auteurs et spécialistes dans le domaine de la coopération internationale soulignent qu'il n'existe pas vraiment d'une organisation d'interdépendance entre les pays riches et en voie de

développement et pensent que la notion d'aide et de coopération sont différentes. La coopération est un processus d'ensemble qui exige des actions réciproques dont les deux acteurs partagent des objectifs en commun.

Contrairement à la coopération internationale, l'aide au développement (AD) est caractérisée par une relation de haut et de bas, c'est-à-dire, entre le pays donateur et le receveur, donc, une relation asymétrique maquillée dont rien ne se construit ensemble. Ainsi, l'Aide Publique au développement (APD) vise des prêts et des dons en faveur des pays en nécessités pour améliorer les conditions de vie des populations. Le (CAD) Comité d'Aide au Développement a défini en 1972 des conditions que doivent remplir les pays en nécessité pour obtenir de l'aide au développement. Cependant, l'OCDE (2002) souligne que l'ADP est considérée comme un soutien fourni par des agents multilatéraux ou ONGs aux PED y compris des collectivités locales ou des organes de leur gestion qui répondent aux critères définies par le CAD. Ainsi, deux types d'aide publique au développement sont identifiées, la bilatérale fournie généralement par les ONGs et les multilatérales distribuée par des institutions financières internationales (IFI). De ce point de vue, il existe de l'ADP brute et l'ADP nette. La première est effectués par le pays donateur en termes de prêts au pays receveurs. Pour avoir la deuxième, il faut enlever l'ADP brute, tous les règlements des prêts fournis au cours de l'année. C'est une forme de remboursement, mais non des intérêts (Jean, 2017).

Ainsi, le témoignage du chercheur au Récit I montre que ce programme fut une coopération puisque tous les acteurs s'étaient concertés à la recherche d'un résultat unique. De tel comportement implique une appropriation aux réalités sociales des populations et du coup, engendre des résultats au profit de tous. Par ailleurs, l'analyse de la situation révèle que le Récit II explique un programme qui ne cherche pas de résultats en faveur des populations bénéficiaires, car, le bailleur de fond prenait les décisions sans tenir compte des intérêts des autres parties. Dans ce sens, il est évident qu'on décrit ce programme comme une aide internationale à partir d'une relation verticale entre les acteurs. En d'autres mots, une relation

entre un bailleur et un receveur. Ainsi, voir les séquences issues des témoignages du chercheur :

Une structure de gestion du projet a été formée au cours du lancement officiel du projet dans l'objectif de coopérer avec le chef de projet dans les activités de dépenses. En gros, durant la mise en œuvre du projet, le CGP, l'organisation porteuse, le CDSC et des structures déconcentrées du Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR), Ministère de l'Environnement (ME) et le chef de projet ne s'étaient pas toujours mis d'accord sur tous les points. Parfois, certains demandent de procéder d'une façon pendant que d'autres pensent le contraire. Quand de tels cas sont arrivés, le chef de projet fait appel au document du projet et la technicité pour trouver la meilleure formule. Je me comportais à l'époque comme un facilitateur pour adopter à la décision concertée. (Récit I).

Parallèlement au programme expliqué par le Récit I, le Récit II montre que les bénéficiaires furent considérés comme des visiteurs, c'est-à-dire, des gens très négligés dans les activités. Ils n'étaient pas consultés dans les prises de décision du projet, le bailleur de fonds, par le biais de leur représentant, les traite comme des étrangers, mais non comme des partenaires ou acteurs principaux du projet:

La firme responsable des activités sur le terrain a travaillé sans technicité et respect du contrat. Enfin, elle fournit aux paysans des semences et des engrais en dehors des saisons de pluie (Hors de la campagne agricole), ce qui implique des pertes considérables. Si certains plants fournis sont plantés dans les parcelles de paysans agricoles, d'autres sont restés gâtés dans leur maison (Récit II).

Un fait est certain, le recrutement des OPS fut effectué, pour la grande majorité, sur l'influence du bailleur de fonds. On n'a jamais remarqué qu'une firme de consultation haïtienne a eu gain de cause dans les appels d'offres. Quoique plusieurs ont participé dans les appels avec bon nombre d'expériences dotant de techniciens très expérimentés. C'était évident que ce programme était exécuté hors du respect du pays receveur (Récit II).

1.4.3.3 Communication des partenaires des projets et programmes

La stratégie de communication, dans une action de développement, désigne la méthodologie que le chef de projet utilise dans le souci d'obtenir les résultats attendus. Puisque l'objectif premier de tous les chefs de projet est d'apporter la satisfaction des populations. Ainsi, une bonne stratégie de communication est primordiale dans le but de sensibiliser les populations bénéficiaires à s'impliquer dans les activités tout en tout en donnant leur avis dans les réalisations. Ce qui permet de corriger ce qui mérite de corriger et de continuer avec des activités qui répondent aux attentes de ces derniers. En outre, cette stratégie consiste à trouver l'apport des populations étant un élément essentiel pour la légitimité des résultats du projet. Grosso modo, une bonne communication entre les acteurs est une clef qui permet de gagner l'harmonie en tout temps.

En effet, plusieurs études mettent en évidence l'importance de la communication des acteurs dans la performance et l'évaluation des projets. C'est dans cette optique que Bacon et al. (1994) retiennent que l'efficacité des projets de développement dépend de la fréquence et la sincérité de la communication des acteurs principaux des projets. Ce point de vue n'est pas différent de celui émis par Knutson (2001) expliquant que le caractère pluridimensionnel des acteurs doit, sans doute, créer des conditions indispensables à l'efficacité des projets et leur durabilité. Dans ce sens, Bacon et al., ainsi que Knutson font remarquer qu'une communication en permanence permet d'éviter les problèmes de qualité des résultats puisque les acteurs sont déjà en échange d'informations. Dans ce même ordre d'idée, Metiver (1991) ne montre pas le contraire dans son ouvrage et constate que le travail en collaboration entre les acteurs principaux amène droit à une bonne prise en compte des préoccupations de chacun, ce qui maximise le niveau de réussite des projets.

À cet effet, Leroy (2009) décrit quatre (4) stratégies importantes des projets et programmes d'aide au développement communément appelés « Outils participatifs dans les projets de développement », ce sont : L'Approche cadre logique (ACL), la Planification des projets par objectifs (PPO), la Gestion du cycle de projet (GCP) et la (GAR) Gestion axée sur

les résultats (KY, 2012). Ces outils indiquent les bonnes manières permettant d'obtenir de bon résultats dans les projets de développement au profit de tous les acteurs, en particulier, les populations bénéficiaires. C'est dans ce sens qu'un auteur confirme:

« Le succès du projet dépend de cette équipe qui forme un groupe de personnes agissant vers le même but et qui ont confiance les unes dans les autres. Le projet ne vaut et ne vit que par ces personnes» (Metivier, 1991).

Basant sur les idées précédentes, le chercheur confirme qu'une stratégie appropriée de communication découle des résultats positifs au profit de tous les acteurs. Car, la communication fréquente entre les acteurs améliore la relation parce qu'ils discutent des résultats attendus parfois même en dehors du travail. Ainsi, l'un des témoignages du chercheur montre que la bonne stratégie consiste à communiquer régulièrement avec les populations dans toutes les étapes du projet :

L'exécution de projet impliquait des séances de discussions tendues entre et les structures développement de la zone (CGP, le CDSC, organisation porteuse du projet etc..). De telle stratégie a permis de communiquer et de sensibiliser les populations dans toutes les étapes du projet. Cette manière a donné l'opportunité au chef du projet de discuter les réalisations régulièrement avec les populations. De ce fait, c'était une opportunité pour le chef du projet de corriger très rapide les avancées qui ne sont pas en adéquation avec les attentes des populations tout en conservant les réalisations qui répondent à leur satisfaction (Récit I).

1.4.3.4 Prise en compte du niveau social des populations

Un projet d'aide au développement rural a pour objectif principal la résolution des besoins clairement identifiés. Cependant, le caractère singulier de chaque communauté implique généralement que les gestionnaires doivent utiliser des démarches appropriées répondant aux exigences de chaque communauté. Cependant, l'exécution d'un projet ou programme de développement est un moyen nécessaire de trouver des résultats aux besoins identifiés et priorisés par les populations. Ce qui revient à dire, à la fin de l'exécution d'un programme, les besoins des populations doivent être résolus et transformés à des résultats positifs au services des bénéficiaires. C'est dans ce sens que des économistes soutiennent qu'à

la suite de l'exécution des projets, les résultats doivent être tangibles et les situations socioéconomiques des zones cibles doivent être visibles. C'est à partir de ces données fondamentales qu'est né le concept d'appropriation ou d'efficacité des projets ou programmes d'aide au développement.

En effet, cette réflexion renvoie le chercheur à mis en évidence les témoignages du Récit 1. Au terme de ses explications, il souligne que le programme raconté montre que les spécialistes et les acteurs ont maîtrisé le niveau de développement de la communauté et de fait, ils ont apporté des résultats en faveur des populations cibles. Bref, la bonne prise en compte du niveau de civilisation (Sociales, éducation, développement et d'ouverture d'esprit etc.) des populations cibles est un élément fondamental qui peut influencer les résultats des projets d'aide au développement.

Ainsi, lors du lancement officiel du projet, les structures responsables ont défini des critères de succès du projet. C'est dans ce sens que le chercheur a raconté suivant un extrait des témoignages que la population a fait preuve des gens avisés dans ses actions :

Lors du lancement officiel, un représentant du CDSC a pris la parole pour donner lecture des différents points qui définissent les critères de réussite de ce projet avec l'applaudissement du public représenté. En fin de projet, c'est-à-dire, au cours de la réception définitive du projet, les représentants du bureau ont passé en exergue tous les critères suivant les réalisations. Enfin, on a pu constater le contentement des représentants de la zone puisque les résultats étaient vraiment satisfaisants (Récit I).

De tel comportement montre que le niveau de compréhension, de maîtrise, de responsabilisation et d'ouverture d'esprit de la communauté dans le développement de sa communauté est un facteur essentiel d'appropriation.

1.4.3.5 Engagement des acteurs sur l'efficacité et l'efficience de l'aide

La réalisation d'un projet et programme de développement exige la concertation de plusieurs acteurs. Certains sont très influents dans les prises de décision pendant que d'autres sont plus responsables et importants. C'est à partir de cette idée provient l'idée « l'analyse

des parties prenantes des projets » . Quoiqu'il en soit, toutes les parties prenantes devraient s'engager dans une seule vision commune qui est l'atteinte des résultats attendus dans le but d'apporter de la satisfaction aux populations bénéficiaires. Plusieurs auteurs en management de projet font référence à la satisfaction des bénéficiaires directs quand ils veulent se référer à l'efficacité de l'aide. En d'autres concepts, la finalité de toute action de développement vise à la satisfaction des bénéficiaires, car, ils sont ceux pour qui les actions sont conçues. Ainsi, il est fort difficile d'atteindre l'efficace au maximum dans une action développement si les parties prenantes ne s'engagent pas dans cette dynamique en commun.

En effet, dans un ouvrage scientifique intitulé : L'efficacité de l'aide pour réduire la pauvreté: Leçons des analyses transversales et influence de la vulnérabilité, Guillaumont et Wagner (2013) soulignent que la formule stipulant « doubler l'aide pour diminuer la pauvreté de moitié » explique l'hypothèse que l'aide est un outil efficace pour atténuer la misère. Cette hypothèse amène à deux (2) courants d'idée différente. Le premier est décrit par Sachs (2005) stipulant : Pour sortir les PED dans la pauvreté, ils ont besoin des aides importantes en quantité. Quant au second, il est expliqué par Easterly (2006) faisant savoir que l'efficacité de l'aide ne dépend pas seulement de la quantité reçue mais aussi de l'engagement des parties prenantes dans les prises de décisions. C'est dans cette optique que les auteurs suivants soutiennent que :

« La capacité d'absorption de l'aide dépend de ses modalités et peut être accrue, notamment par une réforme de l'aide, ce qui permet de réconcilier les notions de « big push » et de capacité d'absorption » (Guillaumont et Guillaumont, 2010).

Ainsi, Larquemin (2008) soutient qu'il n'existe pas d'un outil spécial pour mesurer l'efficacité des projets et programmes d'aide au développement. De ce point vue, Easterly (2006) de sa part, admet que les débats sur la notion d'efficacité d'aide au développement ne dépendent pas d'une méthode et d'un modèle d'outils qui fait l'unanimité par tous les spécialistes en la matière. Ce manque de théorie et d'outils prouve clairement que la mesure de l'efficacité des projets d'aide au développement fait face à une ambiguïté, par conséquent, chaque spécialiste, dépendamment de son niveau et sa sensibilité fait l'usage des paramètres différents pour calculer l'efficacité des projets d'aide au développement. Dans ce sens, les

économistes de leur part, apprécient l'efficacité d'aide au développement à partir des données économiques. Ces derniers croient que l'efficacité des projets doit être étudiée en tenant compte du développement économique et de l'amélioration des conditions de vie de la population bénéficiaire. Autrement dit, un projet efficace doit être celui qui participe à la croissance économique de la zone cible et offre un meilleur niveau de vie à ses bénéficiaires (Guillaumont et Wagner, 2012).

En clair, l'efficacité et l'efficience sont deux concepts qui traduisent la synthèse du succès d'aide au développement international. Efficacité, c'est le fait de faire les bonnes choses, le cas échéant, d'atteindre les objectifs fixés par les acteurs. Et l'efficience vise à bien faire les choses, surtout avec les moins moyens on fait beaucoup de choses (Belout et Gauvreau 1998). Cependant, Baccarini (1999) et OCDE (2002) soutiennent que le succès des projets d'aide au développement est subjectif, il doit être défini par les acteurs du projet.

Quant à Ika (2007) le mot succès de projet de développement est différent d'un organisme de développement à d'autres. Autrement dit, certains font usage de mots succès ou réussite pendant que d'autres utilisent l'efficacité, pourtant, c'est la même chose dans le fond. Ainsi, ACDI (1999) croit que l'efficacité d'un projet est présidé dans l'efficacité de la gestion du projet et l'efficacité du développement. De ce fait, ACDI souligne qu'un projet efficace est celui qui atteint les objectifs fixés par ces parties prenantes, en particulier les clients ou les bénéficiaires tout en respectant la qualité des produits ou apporte à des résultats durables.

Fort de tout ce qui précède, on s'est rendu compte que les critères de l'efficacité d'un projet doivent être définis par les bénéficiaires qui sont ceux pour qui le projet est conçu et réalisé. Ainsi, c'est dans cette optique que le CDSC étant l'une des parties prenantes importante dans le cadre du projet de développement a défini préalablement des modalités bien qui déterminent le succès du projet . voir la séquence suivante pour plus d'explications:

Par ailleurs, au cours du lancement du projet, un représentant du programme demanda au CDSC de donner lecture d'une note officielle pour le public sur les différents éléments qu'ils considèrent être les modalités de succès du projet. L'intervenant mentionna les points suivants: Que le projet soit exécuté selon les règles de l'art; que les

activités soient mises en œuvre suivant le document du projet; que les cadres de la section communale soient sélectionnés en premier dans le cadre de la recherche de techniciens pour le projet, s'il y a de compétence égale entre deux personnes; que les activités soient soumises à des supervisions de la population via le CDSC; que le CDSC ait une copie de tous les rapport d'avancement du projet etc. C'était surprenant, à mon humble avis, pensant que ce n'était que l'institution qui devait définir les facteurs et critères de succès des projets. (Récit I).

1.4.3.6 Compétence du chef de projet

Parmi les nombreux éléments influents susceptibles d'encourager, ou au contraire, de décourager l'appropriation des projets de développement, les résultats de cette recherche inclut la compétence du chef de projet et de programme. Cependant, les spécialistes font usage de plusieurs appellations pour se référer au gestionnaire de projet, elles sont entre autres : Chef de projet, chargé de projet, gestionnaire de projet, directeur de projet ou coordonnateur de projet, Manager de projet. Néanmoins, ces expressions ne sont pas similaires dans certains sens, elles peuvent avoir de signification différente suivant le type de projet en question. mais, dans le fonds, ils remplissent quasiment les mêmes responsabilités (Zoutene, 2013). Basant sur ce même point de vue, Austin et Luecke (2011) pensent que le chargé de projet joue une fonction particulière dans toutes les activités opérationnelles du cycle des projet et des programme, c'est-à-dire du commencement à la fin.

De plus, le chef de projet c'est celui qui est responsable des moindres détails des réalisations du projet. En fait, la prise de décision, le changement de personnel, la motivation des employés, l'organisation de son équipe de travail etc. est sous la responsabilité du chargé de projet. Donc, il est celui qui doit improviser les possibles dangers, les risques et tous ce qui peut apporter des dégâts négatifs pour la réussite et du succès du projet. Dans ce sens, la performance du chef de projet est mesurée suivant les résultats qu'il donne dans les projet qu'il dirige non seulement en termes de temps, couts et qualité des livrables, mais surtout et encore sur l'appropriation des résultats (Tréhorel, 2007). De ce fait, la figure 6 mettra en exergue la responsabilité du charge de projet et ses interactions avec le personnel.

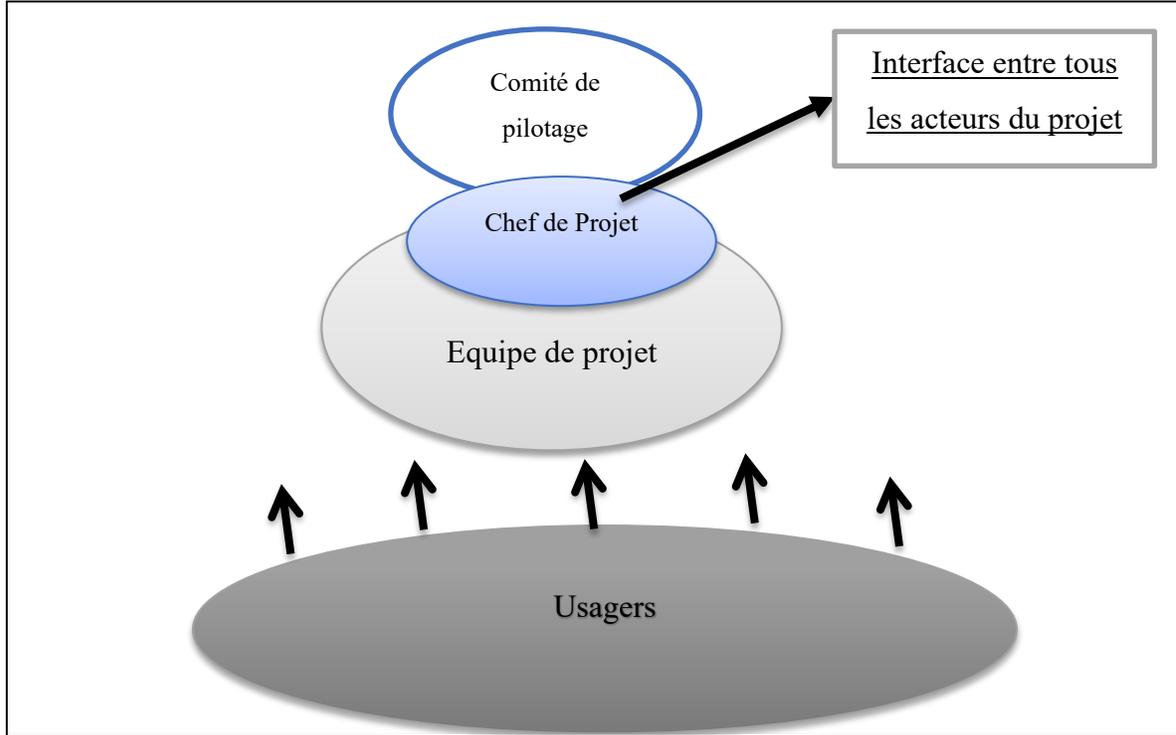


Figure 6: Les acteurs et instances d'un projet

Source : Tréhorel, 2007

Cette figure montre que le chef de projet sert d'interface à toutes les ressources affectées au projet, il sert de couloir pour motiver enseigner, ajuster, décider, changer etc. dans le souci d'apporter des résultats au profit des bénéficiaires. Cependant, l'expérience du chef de projet est un élément important qui peut renforcer ses compétences. Le plus souvent, l'expérience aide les professionnels à surmonter des problèmes survenus sans se rendre compte. En effet, le nombre d'intervenants dans un projet est en rapport avec son envergure. Donc, plus le projet est complexe plus le nombre d'employé est élevé. À cet effet, le chargé de projet ne peut pas rester dans le technique, sinon de mobiliser les ressources disponibles dans le but de parvenir aux réalisations. En gros, lorsque le projet est d'envergure, le chef de projet doit mobiliser les responsables des sections de travail pour les faire faire les tâches mais, à ce stade plus à lui de les faire de s'efforcer à tout faire personnellement (AFITEP, 2000).

Dans ce sens, le niveau de compétence du chef de projet dépend est mesuré par rapport au type de projet en question et son envergure. Dans cette dynamique, le tableau 13 montre les compétences exigées à chaque type projet.

Tableau 15 : Compétences exigées aux gestionnaires selon le projet

Types de projets	Compétences exigées
Projets de grande envergure	Compétences interpersonnelles Compétences managériales
Projets technique	Compétences interpersonnelles Maitrise du domaine d'application du projet Compétences des neuf (9) domaines du PMI
Projet relationnels complexes	Compétences interpersonnelles Compétences des neuf (9) domaines du PMI
Projet stratégiques	Compétences des neuf (9) domaines du PMI Maitrise du domaine d'application du projet

Source : Zoutene, 2013, p. 91

Fort des argumentations avancées par le chercheur, il convient quant à présent de dire que la compétence du chef de projet est un facteur important pour la réussite d'un projet de développement. Ainsi, la séquence qui suit n'explique pas le contraire:

Lorsqu'il y a de désaccords entre les acteurs de développement de la section dans le cadre du projet, le chargé de projet a fait appel aux parties prenantes pour les expliquer techniquement les démarches à suivre pour avoir une solution harmonieuse dans les sujets d'importance générale. Pour mieux dire, les solutions des idées contradictoires sont issues des séances de réunion. Car, chacun avait sa responsabilité de s'impliquer et de respecter les autres acteurs parce que la réussite du projet était au cœur de tous les débats (Récit I).

Suivant l'esprit de la déclaration du chercheur au Récit I, il importe à dire que plus la compétence et l'expérience du chargé de projet sont élevées, plus il détient la capacité de surmonter aux différents problèmes qui risquent d'entraver les résultats.

1.4.3.7 Maitrise des circonstances des projets

Généralement, les projets sont identifiés à travers des focus groupes, des diagnostics participatifs, des réunions de discussions, des séances et débats, de tables rondes etc. Cependant, la priorisation de ces besoins est issue selon les réalités sociales du moment. D'ailleurs, dans les pays en voie de développement, les communautés détiennent un nombre incalculables de problèmes qui devraient adresser tous rapidement. Cependant, à cause de la limitation des ressources, les responsables sont lancés dans une dynamique de priorisation des besoins et ce, en se basant sur les problèmes les plus urgents par la majorité de la population. Parallèlement, ce ne sont pas toujours les problèmes les plus urgents qui sont priorisés dans certains cas. Parfois, des aléas produisent des dégâts circonstanciels occasionnant par ainsi des besoins plus urgents qu'auparavant. De ce point de vue, certaines situations spécifiques engendrent des problèmes dans les communautés qui demandent d'être solutionnés plus rapidement que le normal. Telle est l'origine de l'identification des besoins prioritaires des communautés selon les circonstances.

En gros, les circonstances qui découlent l'exécution des projets sont nombreuses telles : Passage d'un cyclone, le seime, les inondations, la sècheresse, la pénurie de l'eau dans une zone, le problème de dangers dans une communauté etc. À cet effet, le chargé de projet, le plus souvent, ne maîtrise pas les circonstances qui accouchent la mise en opération des projets et programmes, ce qui provoque une mauvaise prise en compte des démarches convenables suivant la situation qui se présente. Enfin, un bon contrôle des situations qui accouchent le projet est important pour toutes parties prenantes, bailleur de fonds, ONG, OPS, populations bénéficiaires, de telle façon qu'il embrasse une stratégie appropriée suivant l'urgence des résultats pour les communautés.

Par ailleurs, l'efficacité des projets de développement dépend aussi et encore du type d'aide en question, car toutes les aides n'ont pas les mêmes objectifs et ne visent pas des résultats uniques (Lavagnon, 2011, p. 38). En ce sens, il existe plusieurs types d'aide selon les circonstances et je cite de façon non exhaustive : l'aide alimentaire et d'urgence qui

consiste à réduire la famine ou du moins à donner de médicaments en cas de crise; l'aide dédiée à la santé, à l'éducation, aux réformes démocratiques qui peut jouer à long terme sur la croissance économique des pays récipiendaires, et l'aide aux infrastructures de base qui tient à augmenter le niveau de vie de la population cible et sans doute, elle est conditionnée suivant des objectifs de croissance de court et moyen terme soutient Lavagnon. Ainsi, dans le cadre d'une recherche réalisée par Jean-Pierre (1998), il a essayé de faire une distinction entre les projets d'urgence et d'aide au développement. Le résumé de son document montre que la différence réside dans les procédures de décaissements, les ligne budgétaires et les méthodes de réalisations. De telle compréhension m'a permis de comprendre que tous les projets ne doivent pas effectuer suivant les mêmes méthodes et de modalités de mise en œuvre s'ils ne sont pas issus des mêmes circonstances. En d'autres mots, la raison qui accouche un projet est un facteur très déterminant aux procédures administratives et de gestion . Fort de cette idée, l'auteur affirme que :

« Mais si les humanitaires conviennent parfois du peu de pertinence ou d'intérêt intellectuel de la distinction entre urgence et développement, ils sont aussi les premiers à reconnaître la triple réalité pratique, identitaire et financière de cette opposition. Les associations sont perçues comme urgencières ou non, les lignes budgétaires et les organismes des grands bailleurs de fonds sont distinctes selon que l'on traite l'urgence ou du développement, la durée des financements et des procédures » (Siméant, 2004, p. 39).

Nonobstant, on a pu constater que les projets sont réalisés, pour la plupart plus vite et d'autres moins rapide, dépendamment des circonstances qui les découlent . C'est dans ce sens, que le (Récit I) montre qu'après l'inondation de 2008 en Haïti, en particulier, dans plusieurs départements, l'État haïtien a implémenté plusieurs projets de contingence. Etant ainsi, le premier a eu lieu dans le département de l'Artibonite avec des modalités plus souple dans le but de démarrer plus rapide, voir la séquence plus bas :

Il y a lieu de noter que l'implémentation de ce programme devait être une réponse aux différentes inondations qui ont eu lieu en 2008 en Haïti, notamment, dans les départements du Nord, Nord Est, Sud et de l'Artibonite. Cependant, à force que les dégâts matériels et des pertes en vie humaine étaient tellement nombreux dans le département de

l'Artibonite, l'Etat Haïtien a investi bien vite dans ce département, quoique maladroitement, par le biais des projets et programmes variés. Quant aux autres départements suscités, le programme auquel que je suis en train de décrire supposait être leur réponse, malheureusement!

1.4.3.8 Implication et participation des populations

L'implication et la participation des populations des projets et programmes de développement sont abordées dans plusieurs ouvrages scientifiques. C'est-à-dire, ce sujet est tellement vaste et important aux yeux des acteurs, il est très présent dans les littératures. Ainsi, la recherche de KY (2012) intitulée : Incitation des populations à une meilleure participation aux projets et programmes de développement : cas du Programme d'Appui aux Filières Agro-Sylvo-Pastorales (PAFSP), il a consulté plusieurs auteurs tels : CONAC et al., (1985), DUMAS (1994), Chauveau et al. (1998) et Leroy (2009) dont certains avaient envie de connaître les enjeux de la participation des populations africaines sur les projets de l'eau. Ces ouvrages montrent que les populations villageoises doivent avoir le plein droit de participer dans les décisions sur les aménagements, que ce soit dans le périmètre ou d'autre point d'eau surtout dans les phases d'élaboration et d'exécution des projets.

Ainsi, le fait de participer dans les activités du projet n'assure automatiquement pas le succès des projets, mais sans la participation dans les décisions, surtout les études d'implantation, du choix technique, de la conception de projet, c'est déjà un échec d'avance à l'efficacité des projets. Une autre étude montre que les bénéficiaires sont très intéressés de donner leur main d'œuvre en termes de participation dans l'optique de réduire les coûts d'investissement avec la seule condition qu'ils sont convaincus des bénéfices directs dans les résultats du projet. Dans ce même sens, Dumas (1994) voulant savoir les effets de la participation des populations sur les coûts d'investissement, l'étude montre que l'implication des populations les actions de développement représente déjà des coûts importants en faveur des projets avec des avantages supérieurs si ces derniers ne s'impliquent pas. Dans ce sens,

les populations doivent s'organiser en élément constitutif actif dans la société pour prendre des décisions convenables accompagnées des appuis techniques (KY, 2012).

Cependant, Chauveau et al. (1998) confirment que l'implication des bénéficiaires est tellement importante et s'impose comme les conditions indispensables à la réussite des projets de développement et insistent que, toutes les couches sociales doivent y prendre part surtout les plus défavorisées, sinon, il n'existe pas de possibilité pour assurer la correction des injustices dans les localités et par conséquent, pas non plus de chance pour que le projet soit durable. Chauveau et al. notent également que les conflits d'intérêt, le manque d'information, les procédures administratives défectueuses sont des éléments limitant la participation des populations dans les projets. Pour sa part, Leroy (2009) insiste qu'il n'ait pas de développement sans l'implication des populations, ceci, dès la phase de définition jusqu'à la fermeture tout en expliquant que l'implication a déjà été une pratique importante dans les projets depuis l'époque coloniale.

Il importe à dire que l'implication des communautés dans les projets de développement s'est imposée depuis des années par les acteurs de projets. Autrefois, les bailleurs ont financé des projets à leur guise sans aucun souci d'obtenir des résultats en réponse aux problèmes réels de la population. Ces dernières décennies, le débat sur l'appropriation des projet dans tous les milieux s'intensifie de jour en jour. Etant ainsi, les acteurs de projets ne cessent pas de chercher des stratégies qui permettent d'améliorer le niveau d'efficacité des projets de développement que les projets implémentés atteignent plus de succès que possible. C'est pourquoi, dans tous les environnements, on ne cesse pas de mettre la participation des bénéficiaires au cœur des stratégies dans le dessein d'aboutir à des résultats visibles qui répondent adéquatement aux besoins des populations. Ainsi, il convient à dire que c'est évident que l'implication et la participation des bénéficiaires des projets génèrent le plus souvent des retards significatifs pourtant cette stratégie encourage à des résultats significatifs au profit de tous, en particulier, la population bénéficiaire du projet. Par ailleurs, un projet qui ne prend pas en compte les préoccupations des bénéficiaires est déjà un projet inefficace.

Enfin, on peut constater, si dans le Récit I, le niveau de participation de la population fut normal, dans le récit II, c'était quelque chose négligée :

Le niveau élevé d'implication des acteurs dans des activités impliquait des retards parfois dans les prises de décisions. Pourtant très bénéfique pour la population. Car cette démarche a permis d'obtenir à des résultats durables au profit de toutes les parties prenantes, notamment, les bénéficiaires qui sont des populations vulnérables (Récit I).

Les opérations du programme ont eu lieu sans l'appui et l'avis des paysans. C'est pourquoi les plantules offertes aux paysans étaient, en majeure partie, gaspillées, car elles ne faisaient pas référence à leurs besoins. En gros, la plus grande critique de ce programme était le manque de participation des populations bénéficiaires dans le choix des plants et le manque d'information. Autrement dit, ils n'étaient pas considérés comme les bénéficiaires comme des acteurs importants dans la mise en œuvre du programme. Enfin, je me suis rendu compte qu'un tel programme ne va en aucun cas apporter des solutions durables pour la population qui souffre depuis des années (Récit II).

1.4.3.9 Réputation des acteurs et les stratégies de décaissement

L'un des facteurs importants capables d'influer positivement ou négativement le succès des projets de développement est la réputation des acteurs influents. Ces acteurs peuvent être le bailleur de fonds en question ainsi que l'OPS (Opérateur Prestataire de Services). Dans certains cas, les bailleurs de fonds montent leur propre équipe pour rendre opérationnel les projet et programmes sur les terrain cibles. Lorsque les bailleurs ne sont pas présents, ils utilisent des OPS (ONG internationale ou locale) pour faire l'exécution sur la supervision de l'Etat. Il importe de souligner que parfois les bailleurs décaissent les fonds à l'Etat central des pays receveurs, cependant, ce dernier lui aussi, fait l'usage des mêmes OPS, soit nationale ou internationale pour exécuter les actions financés par les bailleurs étrangers.

De ce fait, depuis des décennies, des débats sur l'efficacité de la contractualisation entre les bailleurs de fonds et les Etats ou ONG (Locale ou internationale des projets d'aide au développement se multiplient. En ce sens, Flori (2021) dans son article titré la

contractualisation avec les bailleurs de fonds : vers une perte de spécificité des ONG à travers lequel, l'auteur a mis en évidence l'efficacité des contrats des bailleurs de fonds entre les institutions privées, l'Etat et les ONGs. De telle étude montre que les contrats fait avec l'Etat et les institutions privées ne sont pas efficaces en comparaison à ceux effectués avec les ONG directement. Plus loin, Flori signale que les ONGs sont des instances non étatiques et sans but lucratif ce qui fait la différence avec les instances privées qui recherchent des profits. De cette même étude, Flori soutient, en lieu et place des contrats avec l'Etat pour la mise en œuvre des projets, il est préférable d'aller directement vers les ONG comme OPS, car lorsque l'état dispose un fond pour une action de développement il va directement vers les ONG (locale ou internationale) qui agit comme prestataire. La figure 7 presente plus d'explication en conséquence.

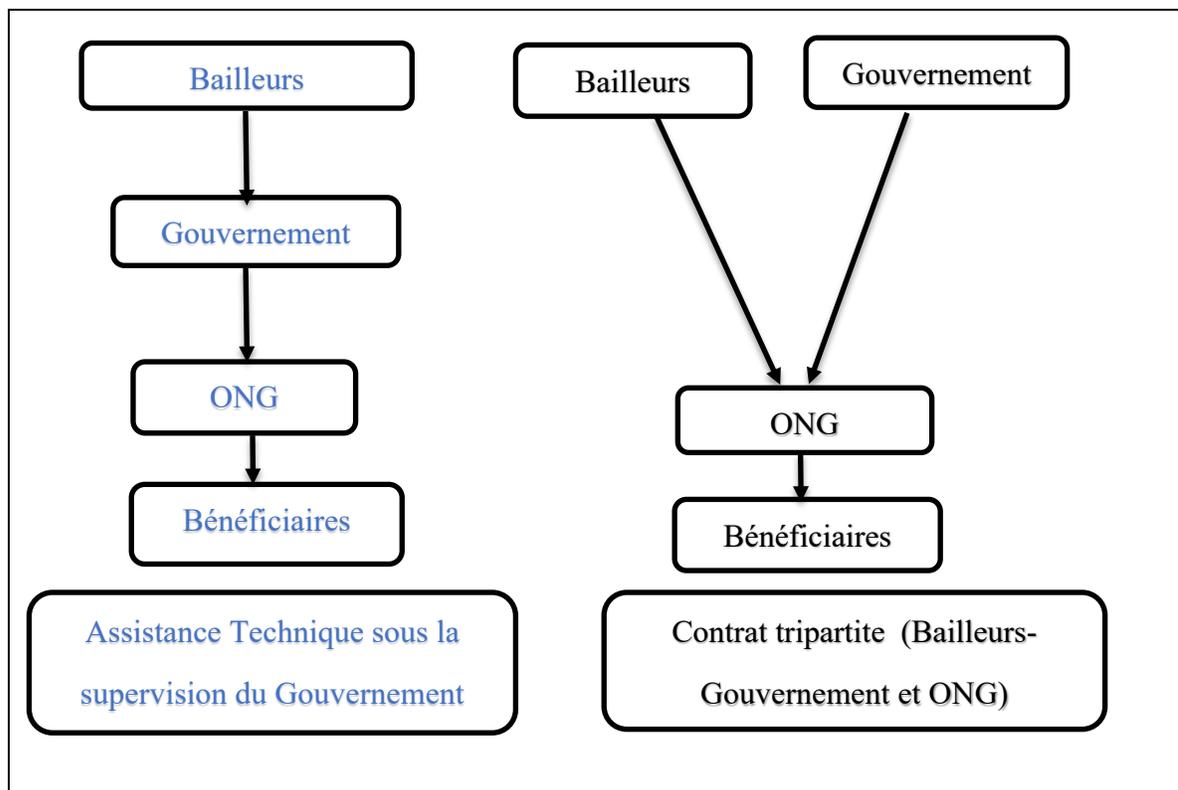


Figure 7: Analyse de contrats entre bailleurs de fonds, l'Etat et ONG

Source : Flori, 2021

L'analyse de cette figure explique peu importe le bailleur de fond se dirige vers l'Etat central des pays en voie de développement ou les ONG directement pour la prestation de service, les fonds vont atterrir aux ONG. Dans cette optique, cette figure explique qu'il est plus efficace et efficace de recrutement d'une ONG directement que si on passe par l'Etat.

Outre, voulant mettre en évidence sur la réputation des acteurs, soit le bailleur de fonds, l'Etat et les ONGs, Flori (2021) soutient que les ONGs sont réputées pour être des acteurs qui produisent plus de résultats réels. En effet, les auteurs comme DIALLO et THUILLIER (2005) pensent que la réputation des bailleurs de fonds est aussi importante dans les projets de développement, d'ailleurs ils se comportent comme un deuxième client qui doit avoir la satisfaction des résultats aussi bien qu'il doit inspirer confiance aux acteurs. Au terme de la coopération, les acteurs défendent les mêmes idées qui est la réussite des projets dont la confiance dépend de la perception et les liens personnels des individus responsables des institutions, mais aussi le souci de financements (Deau, 2021).

La perception du public aux bailleurs de fonds est aussi importante que leur réputation dans le souci de faciliter l'harmonisation entre les acteurs du développement. Le plus souvent, les bailleur recrutent des cadres avec des missions éthiques très précises en faveur du développement souhaité, pourtant au fond ces derniers font leurs affaires surtout lorsque les populations ne détiennent pas des cadres techniques qui maîtrisent très bien les activités. De tel comportement découle, le plus souvent, de mauvaise perception aux bailleurs en question. Outre, certains bailleurs sont perçus pour être des institutions qui ne font que gaspiller les ressources reçues des population pourtant ils font comme bon leur semble avec ces fonds. De pareille perception provoque des répercussions sérieuses au détriment non seulement des bailleurs, mais du coup, retardent les possibles éventualités de collaboration des population à d'autres projets ou programmes financés par ces bailleurs-là.

Un point important à prendre en compte est la méthode de décaissement utilisée par les bailleurs de fonds. Ce facteur est primordiale dans l'évolution des projets vers leurs

résultats. Généralement, moins la stratégie de décaissement est rigide plus elle aide à l'avancement des activités. En revanche, certains bailleurs utilisent leur influence pour faire de la corruption avec des personnalités influentes dans les zones. De ce point de vue est né la notion d'influence. Ce mot, est aussi, quelque chose à maîtriser dans les projets de développement par ce que, souvent de fois, des hauts notables utilisent leurs rapports qu'ils entretiennent avec les cadres des projets pour faire de la corruption et des détournement de fonds. Tous cela peut voir sur le regard de la réputation des bailleurs. Dans ce sens, les bailleurs sont appelés à combattre ces mauvaises actions sur le terrain de telle façon qu'ils jouissent d'une bonne réputation et définissent d'un modèle de décaissement qui facilite l'avancement des actions de développement et ce, en se basant sur les réalités du pays en question, y compris les circonstances de l'exécution des projets et programmes de développement.

En clair, le chercheur énonce le témoignage d'un bailleur de fond qui n'a pas pris en compte ses responsabilités dans un programme de développement, par la suite, sa réputation est mise en cause :

Ma plus grande déception à l'époque c'est que les ONGs recrutées ont travaillé sans technicité et conscience. Les cadres étaient très sereins, sans aucun souci d'être pénalisés par le programme sachant qu'elles avaient le support du bailleur (Récit II).

C'était vraiment un scandale. Tout le monde avait la perception que l'OPS et le bailleur de fond étaient en connivence. C'était l'une des raisons que les plantules offertes aux paysans étaient en majeure partie gaspillées. Car elles ne faisaient pas référence à leurs besoins. En gros, ce programme était critiqué grandement par les bénéficiaires et l'UEP (Récit II)

1.4.3.10 Vigilance des populations dans le projet

L'exécution d'un projet de développement a besoins des séances de planification et discussions des acteurs principaux dans l'optique de faciliter les meilleures prises de décision en faveur les résultats attendus. C'est dans cette optique qu'un d'un vieil adage souligne « Choc des idées, jaillir la lumière». La confrontation des idées entre les parties prenantes encourage à l'atteinte des résultats aux besoins identifiés. Idéalement, à chaque phase d'un projet, les responsabilités des

acteurs peuvent modifier ou ajuster. Cette façon de faire est importante par ce qu'elle permet aux populations de se responsabiliser dans les actions amenant aux résultats des projets et programmes. De ce point de vue, KY (2012) affirme que le niveau de responsabilité se réfère aux modes d'implication des populations dans les projets de développement. À cet effet, Conac (1985) soutient que dans les étapes d'élaboration et d'exécution des projets certaines responsabilités peuvent être partagées entre les acteurs et d'autres non. Dans ce sens, le 15 tableau montre la répartition des différentes tâches des agents extérieurs et les populations dans projets de développement.

Tableau 16 : Répartition des responsabilités par étapes dans les projets de développement

Étapes	Participation des populations	Responsabilités des acteurs (Agents extérieurs, pouvoirs publics et experts)
Conception	Sensibilisation	Prise d'information
	Identification des besoins	Concertation
	Priorisations des besoins	Étude de faisabilité de projet et retombées du projet
	Mise en place d'un organe institutionnel de participation et détermination des responsabilités	Prise en compte de la démarche
	Recherche des moyens (M. d'œuvre et financement)	Conception des projets
Réalisation	Préparation du chantier de travail	Assistance technique
	Fournir de Mains d'œuvre et matériels nécessaires	Formation et disponibilité des ressources indispensables pour l'exécution du projet
	Exécution de projet	Assistance technique et suivi des réalisations
Fonctionnement	Gestion du projet	Evaluation ex-post
	Maintenance du projet (Entretien et mécanisme)	Assistance technique
	Exploitation du projet (Participation des usagers aux avantages et charges	Suivi du projet

Source : Dumas, 1983; p 523

Se focalisant à l'idée qu'à chaque phase du cycle de vie d'un projet, certaines tâches des parties prenantes peuvent varier. C'est-à-dire, celles que les parties prenantes peuvent exercer ensemble et d'autres que chaque acteur doit accomplir séparément. L'analyse du tableau de Dumas (1983) montre qu'automatiquement les problèmes sont identifiés, on doit faire une

hiérarchisation qui vise à placer en premier les problèmes les plus urgents suivant le degré d'importance pour la population. Le prochain consiste à définir un cadre institutionnel pour mobiliser les ressources convenables. Au cours de cette phase, les agents extérieurs doivent ramasser toutes les informations et les partagent avec la communauté par le biais des méthodes appropriées telles : Cadre de concertation, rencontres, focus groupe etc. et conduisent les études pour la conception des projets.

Cependant, durant la phase d'exécution du projet, la population est chargée de donner la participation sous forme de main d'œuvre et des matériaux. Pour leur part, les agents extérieurs doivent fournir des assistances techniques à la population pour permettre que les mains d'œuvre fournies soient opérationnelles. Par ailleurs, la population doit être vigilante pour se prononcer régulièrement dans le souci de savoir l'évolution des activités dans le même sens, elle doit se préparer pour prendre le relai après le départ des cadres du projet. Avant tout, les agents extérieurs doivent faire la passation du projet à la population via un comité de suivi pour que la population s'adapte bien à l'innovation apportée. (KY, 2012).

Les idées secondaires montrent que la vigilance des populations sont des incitations d'une part pour surveiller les résultats des projets en termes de qualité. Car, la satisfaction des populations est un facteur très intéressant à prendre en compte dans les projet. Mais aussi, elle sert de directive pour faire respecter les qualités des produits attendus. Ainsi, le chercheur a constaté que les projets dont le niveau de vigilance des bénéficiaires est pris en charge implique des résultats appropriés aux besoins identifiés. Donc, plus le niveau de participation de la population est élevé plus la vigilance est au top, par conséquent, les populations peuvent espérer à des résultats visibles en adéquation avec leurs attentes. Ainsi, les séquences des témoignages ne montrent pas le contraire aux littératures construites :

La CDSC avait fait un suivi vraiment rigoureux qui impliquait de décalages dans les calendriers. Environ 150 paysans de la zone, y compris d'autres structures publiques fut représentée au lancement officiel du projet. Dans le but d'assurer la transparence et la visibilité du projet. des tableaux de visibilité ont été rédigés et placés dans des zones stratégiques d'exécution du projet à l'intérieur desquels se trouvent insérés entre autres, le nom du chef de projet, son numéro de

téléphone, budget du projet, durée, bailleurs de fonds étrangers, institution de gestion de fonds en Haïti. En somme, c'était quelque transparente (Récit I).

1.5 SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE

La synthèse de cette recherche présente les différentes modalités qui entraînent l'efficacité des projets et programmes d'aide au développement. Il convient de noter que les projets qui aboutissent au succès sont ceux qui ont été vivement appropriés par les populations. C'est pourquoi parlant de l'efficacité des projets revient à étudier son appropriation puisque l'objectif fondamental d'une recherche d'appropriation est de déterminer les conditions qui amènent à une meilleure efficacité des actions. À la lumière de nombreuses analyses et interprétations du sujet tout en se référant non seulement sur les faits relatés aux deux (2) récits racontés par le chercheur, mais aussi sur des données relatives aux ouvrages scientifiques consultés en adéquation avec la recherche. Fort de cela, je suis en mesure de définir les résultats de la recherche qui sont les éléments influencent l'appropriation des projets d'aide au développement par les bénéficiaires dans les milieux ruraux en Haïti. Ainsi, le tableau 16 procure des explications sur les principaux facteurs d'appropriation des projets et programmes d'aide par les bénéficiaires.

Tableau 17 : Facteurs d'appropriation des projets ou programmes d'aide au développement par les bénéficiaires en Haïti : Regard particulier sur l'implication des populations.

#	Facteurs	Définitions
1	Prise en compte des besoins réels des populations	Approches utilisées par la population pour définir leurs besoins à partir de différentes méthodes (Tables ronde, focus groupe, tables de concertation, réunions, diagnostics participatifs etc.). Les besoins identifiés sont inscrits dans les plans de développement élaborés par des spécialistes en collaboration avec des acteurs locaux. Le plus souvent, certains bailleurs arrivent avec leurs priorités et faisant passer au second degré les besoins réels de la population souffrante. De telle stratégie, conduit droit à la désappropriation des programmes aux réalités sociales.
2	Gérer les projets en coopération	La coopération désigne l'accord définit par deux (2) parties pour réaliser un résultat en commun. C'est-à-dire, toutes les deux sont liées par des besoins qui demandent d'une réponse à court, moyen ou long terme. Cependant, il n'est pas toujours évident que les projets de développement sont élaborés et mis en œuvre en coopération. Car, généralement, les bailleurs de fonds sont comportés en chef pendant que les autres acteurs en subalternes. Ces types de projets sont voués à l'échec. Parce que, toutes les parties prenantes doivent s'assoient sur une même table pour discuter les problèmes qu'ils partagent ensemble dans la finalité d'embrasser une décision en commun accord. Tout ce qui définit sans l'appui favorable des bénéficiaires sont déjà des échecs d'avance.
3	Communication et sensibilisation des acteurs du projet	<p>Le développement communautaire impose la concertation des acteurs (Agent externes, populations, ONG, l'Etat central, technicien etc.). Cependant, les cadres techniques doivent faire en sorte qu'ils définissent un plan de communication de façon à sensibiliser régulièrement les bénéficiaires dans l'objectif de les faire participer dans les actions et d'être partie prenante des actions posées.</p> <p>Dans ce sens, la communication est la base d'une concertation entre les acteurs tout au cours de l'exécution des projets de façon à sensibiliser les populations et analyser, discuter et corriger les erreurs susceptibles d'entraver les objectifs et les résultats escomptés des actions de développement.</p>
4	Prise en compte du niveau social des populations	L'appropriation d'un projet et programme de développement doit être prise en compte le niveau social, économique, éducationnel et de civilisation des riverains. Car une mauvaise prise en charge de ces facteurs conduit directement à une mauvaise stratégie d'exécution ce qui peut provoquer l'inadaptabilité des réalités aux environnements.

Continuité du tableau 17

#	Facteurs	Définitions
5	Engagement des acteurs sur l'efficacité et l'efficace de l'aide	L'efficacité et l'efficace sont deux concepts qui traduisent la bonne appropriation des projets. Donc, un projet efficace et efficace explique que ce projet-là atteint sa réussite. Ainsi, un bon engagement des populations permet d'aboutir aux résultats souhaités. D'ailleurs, un programme qui procure des résultats en qualité et en quantité tout en respectant les délais de réalisation à l'intérieur d'une assiette budgétaire est un projet qui garantit le succès de toutes les parties prenantes.
6	Compétences du chef de projet	<p>La compétence et l'expérience du Manager de projet est l'un des éléments qui déterminent son succès ou son échec. Un projet muni d'un gestionnaire expérimenté est un atout, car, il détient des capacités pour planifier, collaborer et recruter des cadres aussi expérimentés que lui afin d'aboutir aux résultats et les objectifs désirés.</p> <p>Un gestionnaire compétent comprend que les facteurs d'appropriation sont différents d'un programme à d'autres. Dans les projets de grandes envergure, les facteurs d'appropriation sont différents que d'autres projets et programmes plus petits.</p> <p>Généralement, on utilise seulement les capacités techniques pour mesurer le niveau de compétence des gestionnaires. Cependant, la recherche de Zoutene (2013) démontre que les compétences techniques ne sont pas les seuls instruments de mesure de compétence des gestionnaires. À cela s'ajoute, les relations interpersonnelles suivies des habilités conceptionnelles et organisationnelles du chef de projet. Car, le projet est conçu par l'humain et va exécuter par l'humain avec l'humain, a-t-il soutenu.</p>
7	Circonstances de l'exécution des projets / programmes	Chaque projet est issu d'une circonstance. Certains sont réalisés à la suite des cyclones, des séismes, d'une inondation, des problèmes récurrents des zones etc. Dans ce sens, une mauvaise maîtrise de la circonstance du projet et programme de développement dirige droit à une mauvaise prise en charge. En clair, une mauvaise maîtrise de la circonstance du projet et programme entraîne à une mauvaise démarche de réponse de la part des acteurs concernés, par conséquent, les résultats seront désappropriés.

Continuité du tableau 17

#	Facteurs	Définitions
8	Implication et participation des population	Généralement, le développement durable fait obligation aux bénéficiaires de fournir leur participation dans les actions de développement. Cette contribution peut donner en nature, le plus souvent, sous la forme de main d'œuvre et / en espèce. L'implication et la participation des bénéficiaires est un élément essentiel pour assurer la pérennité des investissements. Lorsque ces derniers participent dans les investissements en réponse aux besoins de leurs localités, ils utilisent tous les moyens nécessaires et imaginables pour pérenniser les résultats.
9	Réputation des acteurs et la stratégie de décaissement de fonds	Certains bailleurs arrivent dans les PED pour augmenter leur influence pourtant le développement durable vient au second plan. La réputation du bailleur est importante. Car, ceux qui veulent conserver leur réputation font en sorte qu'ils utilisent des méthodes appropriées pour effectuer les activités tout se focalisant directement aux résultats qui sanctionnent les besoins des populations. Ainsi, la méthode de décaissements est l'un des déterminants qui remplit une fonction prépondérante sur les résultats des projets et programmes d'aide au développement. Certains bailleurs détiennent des stratégies très complexes de de décaissement, cela implique, le plus souvent, des retards significatifs dans les réalisations. En clair, si les stratégies de décaissements ne sont pas appropriées, cela peut jouer contre les réalisations et au succès du projet en termes de délais et de coûts et parfois sur la qualité surtout s'il y a une fluctuation des prix sur le marché
10	Vigilance des décisions et les résultats par les populations	Les actions de développement nécessitent non seulement la participation des population mais surtout la surveillance en continue d'elles-mêmes, de telle sorte que, les besoins identifiés soient transformés en solution. De ce fait, le suivi continu des bénéficiaires est un élément clé. Pour cela, la population doit s'organiser en structure de surveillance pour que les activités sont mises en œuvre selon les stratégies définies par les parties prenantes du projet afin d'aboutir aux qualités souhaitées. Le plus souvent, l'insuccès de l'aide est lié au manque de transparence dans les prises de décision et le trafic d'influence de certains notables. Parfois, les populations sont très impliquées dans les activités, mais, le manque de transparence et le trafic d'influence de certains notables détournent les fonds. Cela provoque des pertes considérables et amène les projet et programmes à des objectifs inappropriés. En gros, une très grande transparence dans toutes les décisions est, sans doute, un moyen efficace de garantir le succès des projets. Car, les réalisations vont effectuer selon les modalités du documents de projet.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La République d'Haïti, à la manière d'autres PED, connaît des situations difficiles qui s'aggravent de jour en jour en dépit des efforts considérables consentis par ses dirigeants. À force que le pays ne détient pas de ressources suffisantes, les responsables d'État mobilisent les voies et moyens en faisant des prêts internationaux, augmentent les taxes et prennent des mesures décisionnelles à la conquête des possibilités pour réduire la misère. Qui pis est, les dirigeants font appel à des bailleurs de fonds étrangers à petite échelle. Néanmoins, après le séisme du 12 Janvier 2010 qui a entraîné des pertes en vie humaine évaluant à environ 310,000 haïtiens et des dégâts matériels considérables. Les autres séismes des années 2018, 2021 et plus récemment de 2022 y compris des cyclones qui bouleversent les moindres infrastructures restantes au pays créent des conditions favorables à l'intensification des agents de développement internationaux.

En effet, malgré les différentes interventions des bailleurs étrangers au pays, en particulier dans les régions les plus nécessiteuses, la pauvreté ne fait qu'augmenter de temps à autre. C'est dans cette optique que l'étudiant a effectué cette recherche dans le souci de savoir les raisons fondamentales de l'augmentation de la misère en Haïti en dépit de la présence constante de nombreux bailleurs de fonds internationaux en Haïti. Les différentes analyses de cette recherche ont porté sur l'appropriation des projets d'aide au développement dans les zones rurales en Haïti tout en mettant l'accent sur l'implication des populations dans les prises de décision. C'est-à-dire, l'efficacité des projets et programmes de développement en Haïti financés par les bailleurs de fonds étrangers était au cœur des analyses.

En clair, les résultats des analyses ainsi que les interprétations des données recueillies en lien à ce sujet sont donc en mesure d'aider à l'étudiant-chercheur de faire ses conclusions sur la recherche dont son objectif est de répondre à la question fondamentale: Quels sont les Facteurs d'Appropriation des Projets d'Aide au Développement Rural : Regard particulier sur l'Implication des Populations ?

En somme, l'appropriation d'un projet de développement est parfaitement liée avec son efficacité. Ainsi, les populations bénéficiaires doivent être partie prenante importante dans toutes les phases du cycle de vie des projets / programmes de développement. En d'autres mots, l'efficacité des projets d'aide au développement est impérativement liée avec la participation et l'implication des populations dans toutes les décisions. Par ailleurs, une action de développement dont les populations bénéficiaires ne sont pas appropriées aux stratégies définies est un projet mort-né (voué à l'échec), c'est -à -dire, ils sont déjà échoués avant l'exécution. Ainsi, les facteurs favorisant l'efficacité des projets d'aide au développement sont variés et fonction de la phase du cycle de vie, car, dans la première phase d'un projet, l'accent doit être mis sur les besoins des populations. En phases de planification et d'exécution, l'écoute des populations est le facteur le plus important. Pourtant, en fin de projet, ce n'est que la satisfaction des populations qui est le facteur le plus important.

En gros, les facteurs d'appropriation des projets de développement sont :

1- Prise en compte des besoins réels des populations, 2- Gérer les projets et les programmes en coopération, 3- Communication et sensibilisation des acteurs, 4- Prise en compte du niveau social des populations, 5- Engagement des acteurs sur l'efficacité et l'efficacite de l'aide, 6- Compétence du chef de projet, 7- Circonstances de l'exécution des projets, 8- Implication et participation des populations, 9- Réputation des acteurs et la stratégie de décaissement et 10- Vigilance des populations dans le projet.

Apports de la recherche dans la gestion de projet

Cette recherche veut apporter son support aux littératures existantes sur l'appropriation des projets et programmes d'aide au développement puisque cette expression a été peu abordée en management de projet. C'est l'une des raisons de la désappropriation de plusieurs projets et programmes exécutés dans les PED, plus spécifiquement en Haïti. Idéalement, l'appropriation a toujours été abordée dans la gestion de projet pour étudier l'adoption des outils nouvellement arrivés. C'est dans cette dynamique qu'un auteur souligne :

«Nous avons essayé d'argumenter dans cet article qu'il est nécessaire de considérer la capacité d'appropriation, lors de l'implémentation de systèmes d'information et de gestion. Une mise en place réussie requiert un soutien organisationnel à travers des actions de formation et la définition des règles de formalisation de l'information et de son utilisation, en concertation avec les utilisateurs » (Ologeanu-Taddei et al., 2015, p.95).

En outre, de manière pragmatique, le praticien a voulu partager avec les autres ce dont il a vécu sur le terrain au cours de ses années d'expérience dans la mise en opération des projets de développement. Cette démarche paraît un peu plus pratique comparativement aux autres recherches réalisées à partir des méthodes traditionnelles qui consistent à faire des enquêtes sur le terrain. Généralement, le pourcentage considéré comme échantillon dans les enquêtes ne représente pas toujours la population dans son essence, dans sa compréhension et sa diversité de pensée.

En clair, la méthode traditionnelle dégage une marge d'erreur significative. C'est dans ce sens que Ellis et Bochner (2003) soulignent que c'est important de faire la production d'articles à la première personne pour s'opposer aux méthodes traditionnelles. Ainsi, l'utilisation de la première personne dans une recherche scientifique met le chercheur au centre des pratiques dans la science, ce qui explique la fusion de la théorie et la pratique. Sachant que la fiabilité du paradigme épistémologique constructif pragmatique (PECP) est issu de la réflexibilité du chercheur dans le dessein de bien réfléchir et transmettre la réalité telle quelle était (Albert et al., 2022).

Limites de la recherche

Toutes les recherches scientifiques sont assujetties à une marge d'erreur, peu importe le modèle utilisé, le niveau de confiance des résultats n'arrivent jamais à 100%. Ainsi, dans le cadre de cette recherche intitulé : Facteurs d'appropriation des projets et programme d'aide au développement par les bénéficiaires en Haïti : Regards particulier sur l'implication des populations, les résultats apportent des supports du point de vue managériale et scientifique.

De cette recherche, le chercheur a voulu mettre en exergue les conditions qui peuvent affecter positivement ou négativement l'appropriation des projets / programmes d'aide au développement dans les PED. C'est-à-dire, les éléments sur lesquels les parties prenantes doivent s'appuyer s'ils veulent atteindre l'efficacité des résultats en Haïti ou dans d'autres pays émergents. Pour obtenir les résultats de cette étude, le chercheur a utilisé l'autopraxéographie en se basant sur les expériences du chercheur en sa qualité de praticien. Cette méthode est utilisée généralement par des professionnels qui ont déjà travaillé depuis plusieurs années sur le terrain et retournent aux études. En effet, l'autopraxéographie est perçue pour être proche de la réalité puisqu'elle diminue l'écart entre les théories et les pratiques réelles. Cependant, cela ne veut pas dire par ainsi que cette méthodologie ne possède pas d'une marge d'erreur ou de limitation (Romme et al., 2015).

En effet, les limitations de cette recherche sont nombreuses, cependant, je veux signaler les points ci-après :

L'approche utilisée pour obtenir les résultats est donc basée sur les seules expériences du praticien-chercheur. Pour mieux dire, l'expérience qu'il a vécue est le seul élément d'appui pour expliquer une réalité scientifique. Idéalement, il serait mieux de faire la comparaison des résultats avec d'autres expériences du même champs d'étude dans d'autres pays dans le souci d'augmenter le niveau de confiance des résultats. D'ailleurs, le chercheur peut être expliqué les choses de façon émotionnelle, surtout, en se basant sur la méthodologie utilisée pour obtenir les résultats. Car, les fonctions que le praticien a occupées dans les projets / programmes accompagnées de son rang politique dans le pays pourraient jouer sur sa compréhension différente par rapport aux autres professionnels de même spécialité

D'autre aspect qui limite les résultats de cette recherche est ce que le chercheur a travaillé dans plusieurs projets et programmes de développement dans son pays, mais cela ne veut pas dire qu'il a fréquenté tous les projets d'aide au développement en Haïti, ce qui explique qu'il ne peut pas généraliser les résultats à travers tout le territoire national.

Enfin, je suis conscient que certaines données sont identiques d'un pays à l'autre mais avec des réalités sociales, économiques, éducative et même religieuses différentes. Ces réalités-là sont considérées comme des limitations pour l'application des résultats dans d'autres PED. D'ailleurs, les expériences que le chercheur a mis en étude pour obtenir les résultats sont réalisées dans un seul pays. Il serait mieux d'utiliser au moins trois (3) expériences dans d'autres pays différents pour augmenter, à mon avis, le niveau de confiance si on voulait généraliser les résultats.

Perspectives de la recherche

La recherche a accouché à des résultats scientifiques et managériales très importants qui ajoutent au nombre de données disponibles dans la gestion de projet. Aussi bien que d'autres études réalisées dans la gestion de projet, cette dernière détient des limites et des points forts. Cependant, il importe à dire que chaque limite de la recherche va être comblée, après des recherches, par d'autres chercheurs dans le domaine identifié.

En fait, l'Etat d'Haïti à la manière d'autres pays émergents dans le monde ne détient pas toutes les ressources économiques suffisantes pour parvenir aux besoins des populations urbaines voire rurales, ils dépendent, malheureusement en grande partie, de l'aide au développement pour augmenter le niveau de vie de ses populations. De fait, les représentants locaux, départementaux et nationaux ne cessent pas de faire appel aux supports de l'aide internationale pour réduire le niveau de la pauvreté quoique l'efficacité de l'aide constitue la véritable préoccupation aux yeux de tous.

La recherche fait ressortir des éléments que les parties prenantes doivent prendre en considération pour pallier la désappropriation si longtemps des actions de développement en Haïti. Ainsi, il serait nécessaire que d'autres recherches futures développent et approfondissent les meilleures stratégies d'engagement des parties prenantes importantes en Haïti, en particulier le Ministère de la Planification qui est chargé d'orienter le financement des aides étrangers et définir les procédures de décaissements les mieux appropriées qui

répondent aux réalités haïtiennes dans le dessein d'augmenter le niveau d'efficacité de l'aide au développement en Haïti.

Un autre aspect essentiel à considérer c'est que cette étude est réalisée à l'issue des strictes expériences du praticien-chercheur en Haïti. Les résultats peuvent être perçus comme trop monocentrique pour pouvoir accepter dans d'autres pays émergents. Bien qu'on soit conscient que toute démarche scientifique entraîne des résultats acceptables. Dans ce sens, il est recommandé de faire une autre recherche dans d'autres pays émergents dans le souci de comparer les résultats.

Les résultats de cette recherche mettent emphase sur la compétence du chargé de projet comme un facteur essentiel pour maximiser l'efficacité de l'aide. Vu l'importance du gestionnaire et la pratique de gestion de projet dans les actions de développement, je souhaite qu'une recherche future détermine les meilleurs outils et pratiques de gestions de projets à adopter pour maximiser l'efficacité de l'aide au développement en Haïti.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Al Mouhani, Z., Essabiry, R., El Khallouki, h., & Achelhi, h. (2020). Essai de profilage des modèles de gestion des projets au Maroc: Une exploration par application de la vision de Midler. *Alternatives Managériales Economiques*, 2(4), 235-252.
- Alain, P. R. A. T. Le plan Cabanne, Centre des immigrés maghrébins à Montpellier. *Mappemonde*, 3, 95.
- Albert, M. N., Dodeler, N. L., Couture, M. M., & Michaud, N. (2022). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire.
- Austin, R., et Luecke, R., L'essentiel pour gérer un projet, Ed. Les Echos, 2011.
- Azam J.-P., Laffont J.-J. (2002) Contracting for Aid, *Journal of Development Economics*, 70, 25-58.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. Project.
- Bacon, G., Beckman, S., Mowery et Wilson, E. 1994. «Managing product definition in high-technology industries: A pilot study». *California Management Review*, vol. 36, n 3.
- Bako-Arifari, N., & Le Meur, P. Y. (2001). Une anthropologie sociale des dispositifs du développement. L'évaluation des politiques de développement. *Approches pluridisciplinaires*, Paris, L'Harmattan, 121-173.
- Banque Mondiale (2005) Equité et développement, Rapport sur le développement dans le monde 2006, Washington D.C.
- Belout, A., & Gauvreau, C. (1998). Factors influencing project success: The impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11.
- Berland, N., & Pezet, A. (2000). Pour une démarche pragmatique en histoire de la gestion. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 6(3), 5-17.
- Bérubé, J. Recherche exploratoire (2) sur les critères de succès des projets des petites et moyennes entreprises.
- Bérubé, J., & Noël, M. X. (2011). Petites entreprises de services et gestion de projet : à quoi tient le succès ? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(4), 531-549.

- Bherer, L., Bolduc, N., & Levasseur, J. (2000). Les conditions favorables et défavorables à l'appropriation par les communautés de leur développement. L'ouvrage sous la direction de D. Lafontaine et N. Thivierge: Le développement et l'aménagement des régions fragiles-à l'ère des mutations globales: nouveaux modèles, nouvelles cultures de coopération. Rimouski et Chicoutimi: GRIDEQGRIR, 81-99.
- Bianchi, J., & Kouloumdjian, M. F. (1986). Le concept d'appropriation. A. Lulan, J. Bianchi et MF. Kouloumdjian, L'espace social de la communication, Paris, Retz/CNRS.
- Blanchet, K. (2001). Le développement participatif, entre souhaits et réalité. *Revue internationale des sciences sociales*(), 697 -702.
- Bossou, L. (2017). Étude exploratoire des facteurs d'appropriation des résultats des projets et programmes de développement par les bénéficiaires : cas des projets financés par le Fond International de Développement Agricole (FIDA) au Bénin (Doctoral dissertation, Université du Québec à Chicoutimi).
- Bourdeau, S., Rivard, S., & Barki, H. (2003). Evaluation du risque en gestion de projets.
- 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.
- Cairns, J. C. (1957). Soixante Jours qui Ébranlèrent l'occident, 10 Mai–10 Juillet 1940. Volume I.; Librairie Hachette. 1956. Pp. 406. 990 fr.).
- Castellotti, V. (2014). Contexte, contextualisation, cultures éducatives. Quels usages? Pour quelles orientations de la recherche en DDL ?
- Cernea, M. M. (1998). La dimension humaine dans les projets de développement : les variables sociologiques et culturelles, Paris: Karthala'
- Chalifoux, J. J. (2005). Culture: une notion polémique ? *Service social*, 42(1), 11-23.
- Cleland, B. G., Harding, T. H., & Tulunay-Keesey, U. (1979). Visual resolution and receptive field size: examination of two kinds of cat retinal ganglion cell. *Science*, 205(4410), 1015-1017.
- Cnuced, R. (2008). Cité dans Edicom. Disponible en ligne à l'adresse http://www.edicom.ch/fr/news/economie/acces-a-internet-et-telephonie-mobile-la-suisse-bienplacee_1184-4898858. Consulté le, 8.
- Collier, P., & Dollar, D. (2004). Development effectiveness: what have we learnt?. *The economic journal*, 114(496), F244-F271.

- Collins, A., & Baccarini, D. (2004). Project Success - A Survey.
- Conac, G., Savonnet-Guyot, Claudette., Conac, F. (1985), Les politiques de l'eau en Afrique : développement agricole et participation paysanne; 754p.
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 1 85-1 90.
- Courtot, H. (1998). La gestion des risques dans les projets. Paris: Économica.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système.
- De Sanctis, V., Zurlo, M. G., Senesi, E., Boffa, C., Cavallo, L., & Di Gregorio, F. (1988). Insulin dependent diabetes in thalassaemia. *Archives of disease in childhood*, 63(1), 58-62.
- De Vaujany, F. (2005). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9, 109-126. <https://doi.org/10.3917/mav.009.0109>
- De Vaujany, F. X. (2006). Introduction générale au cahier spécial: Les outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques. *Revue management et avenir*, (3), 107-108.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International journal of project management*, 23(3), 237-252.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). Une analyse de la perception des coordonnateurs de projets de développement en Afrique. *Région et Développement*, 22, 195-218.
- Dumas, A. (1983). Participation et projets de développement. *Revue Tiers-Monde*, 24(95), 513-536.
- Easterly, W. (2006), *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*, The Penguin Press, New York.
- Easterly, W. R. (2006). Les pays pauvres sont-ils condamnés à le rester ? Paris: Éditions d'Organisation.
- Elga, E. X. I. L. La problématique de l'efficacité de l'aide internationale en Haïti pour la période allant de 1995 à 2018.
- Fardon, Richard. "Postmodern anthropology? Or, an anthropology of postmodernity?." *Postmodernism and the social sciences* (1992): 24-38.

- FIDA-Benin (2011). Programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) pour la période 2012-2016
- 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). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et comprendre*, 74(1), 77-89.
- Garel, G. (2011). II/ L'évolution des modèles de management de projet. Dans : Gilles Garel éd., *Le management de projet* (pp. 29-47). Paris : La Découverte.
- Gauche, K. (2013). Typologie de pratiques de gestion et indices d'appropriation. In 34ème congrès de l'AFC.
- Germain, A. (2021). L'appropriation culturelle dans les arts (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
- Gilbert, A. (2007). Vers l'émergence d'une nouvelle géographie sociale de langue française? 1. *Cahiers de géographie du Québec*, 51(143), 199-218.
- Gounin, Y. (2002). Jean-Jacques Gabas. Nord-Sud: l'impossible coopération? *Politique étrangère*, 67(4), 1079-1080.
- Graizon, A. (2019). De la participation à l'appropriation. La question de la gouvernance de projet. *Le Sociographe*, 68(4), s25-s36.
- Grange, D. J. (2010). La France et l'Italie au début du XXe siècle : rivalités méditerranéennes et fraternité latine. *La France et l'Italie au début du XXe siècle : rivalités méditerranéennes et fraternité latine*, 3-12.
- Grimand, A. (2006). Quand le knowledge management redécouvre l'acteur: la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation. *Revue management et avenir*, (3), 141-157.
- Guillaumont 1, P., & Wagner, L. (2013). L'efficacité de l'aide pour réduire la pauvreté: leçons des analyses transversales et influence de la vulnérabilité des pays. *Revue d'économie du développement*, (4), 115-164.
- Guillaumont, J., S., and Kpodar, K. (2011). "Financial Development and Poverty Reduction: Can There be a Benefit without a Cost?". *The Journal of Development Studies*, Taylor and Francis Journals, vol. 47(1), 143-163.
- Guillaumont J., S., and Tapsoba, S. A. J. (2012). "Aid and Income Stabilization". *Review of Development Economics*, 16(2): 216-229.

- Guillaumont, P. and Wagner, L. (2012). "Aid and Growth Accelerations: Vulnerability Matters". Working Papers UNU-WIDER Research Paper, World Institute for Development Economic Research (UNU-WIDER).
- Guillaumont, P., S. Guillaumont J. (2010). "Big Push versus Absorptive Capacity. How to Reconcile the Two Approaches". In Mavrotas (edr), Foreign Aid for Development, Oxford University Press, 297-320.
- Haoudi, W., & Daoud, M. (2022). L'appropriation du tableau de bord: Vers des regards socio-politique et psycho-cognitif. *Alternatives Managériales Economiques*, 4(4), 181-201.
- Hussenot, A. (2005). Appropriation d'une solution TIC de gestion pédagogique: un processus social itératif (No. hal-00267346).
- 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* (z), 165
- Ika, L., A. (2009). La recherche sur le succès des projets: approche universelle ou contingente?
- Jeanneret, T. (2010). Trajectoires d'appropriation langagière et travail identitaire : données et analyses. In *Sociétés en mutation : les défis méthodologiques de la linguistique : actes du colloque VALS-ASLA 2008* (Lugano, 7-9 février 2008) (pp. 27-45).
- Kangni, A. E. (2021). Le vécu professionnel du médiateur psychosocial en charge psychologique des personnes vivant avec le VIH/SIDA au Togo: l'impact du suivi psychosocial sur le développement de la fatigue de compassion (Master dissertation, Université du Québec à Rimouski).
- Kezao J.-P. (2005). Valeurs culturelles et échec de l'aide au développement ; l' Afrique subsaharienne' Paris: L'Harmattan.
- Knutson, I. 2001. «Project management for business professionals: a comprehensive guide». I. Wiley.
- Kôster, K. (2009). *International project management*: Sage.
- Ky, K. (2012). Incitation des populations à une meilleure participation aux projets et programmes de développement : cas du programme d'appui aux filières agrosylvopastorales (PAFASP). IIM Ouagadougou.
- Lafontaine, D., & Thivierge, N. (1999). Le développement et l'aménagement des régions fragiles à l'ère des mutations globales: nouveaux modèles, nouvelles cultures de coopération.

- Larvol, G. (2021). Peut-on didactiser l'appropriation sociolinguistique en contexte minoritaire ? L'exemple du breton dans l'enseignement bilingue immersif précoce. *Recherches en didactique des langues et des cultures. Les cahiers de l'Acedle*, 18(18-2).
- Lavagnon, A. I. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets ? 1. *Revue management et avenir*, (2), 165-182.
- 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,
- Lefebvre, H., Couvidat, Y., Roncayolo, M., Vivier, J., Bonnet, M., Lavergne, F. D., ... & Sardas, J. *Crise de l'Urbain, futur de la ville: colloque de Royaumont.*
- Lévy (J.), Lussault (M.) (dir.), 2003.–*Dictionnaire de la géographie*, Paris, Belin, 1 034 p. Norois. *Environnement, aménagement, société*, (195), 115-116.
- Lientz, B. P., & Rea, K. P. (2003). *International project management*: Routledge.
- Lorino, P. (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*. Cergy-Pontoise: Groupe ESSEC.
- Maders, H.-P. (2009). Piloter les risques d'un projef. Paris: Eyrolles : Éditions d'Organisation. *Management* 24(3): 254-260. *Management Journal*, 30, 25-32.
- Maurice, M. É. (2010). *La planification stratégique et le suivi de la performance au sommet des organisations publiques: expérience fédérale canadienne* (Doctoral dissertation, École nationale d'administration publique).
- Meister, A. (1973). *Animateurs et militants*. *Esprit* (1940-), (424 (5), 1093-1115.
- Metivier, N. 1991. «Gestion de projet». BTE Collection.
- Millerand, F. (2003). *L'appropriation du courrier électronique en tant que technologie cognitive chez les chercheurs universitaires. Vers l'émergence d'une culture numérique* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat, Département de communication, Université de Montréal).
- Moeuf, A. (2018). *Identification des risques, opportunités et facteurs critiques de succès de l'industrie 4.0 pour la performance industrielle des PME* (Doctoral dissertation, Université Paris-Saclay (ComUE)).

- Moisdon, J. C., & Hatchuel, A. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations-CONDOR-IX, 6.
- Muller, B. (2002). Entre science et culture: l'Encyclopédie française dans l'œuvre de Lucien Febvre. Cahiers Jaurès, (1), 33-63.
- 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.
- 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.
- Murphy, A., & Ledwith, A. (2007). Project management tools and techniques in high-technology SMEs. Management research news, 30(2), 153-166.
- 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.
- Ologeanu-Taddei, R., & Staii, A. (2009). L'Épineuse question de l'appropriation: approches et méthodes d'étude.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. Organization science, 3(3), 398-427.
- Ouédraogo, H. B. (1992). L'appropriation des projets de développement : le cas des microréalisations au Burkina Faso. Repéré à
- Pélissier, P. E. (2013). Le Rôle des ONG dans les pays en développement, le cas d'Haïti.
- Perron, D. (2017). Gestion de projet dans les PME.
- Pinto, P. (2005). La transformation créatrice de valeur. L'Expansion Management Review, (1), 93-99.
- Pinto, & Slevin. (1987). Critical factors in successful project implementation. Engineering Management, IEEE Transactions on(1), 22-27.
- Platteau, J., P. (2004). Le développement décentralisé, pauvreté ? Afrique contemporaine(3), | 59.
- PMI. (2005). Project Management Professional (PMP) Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.

- Pochette, F. (2015). Facteurs critiques des projets d'aide au développement en Haïti (Master dissertation, Université du Québec à Rimouski).
- Prikhodkine, A., & Gajo, L. (2016). Devenir francophone : Du poids des définitions dominantes à leur exploitation didactique. *Le langage et l'Homme-Revue de didactique du français*, 2, 97-114.
- Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (Sixth edition. ed.).
- 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.
- Proulx, S. (2001). Les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir. *Gouvernance et usages d'Internet: vers un nouvel environnement normatif*, 139-145.
- Raffinot, M. (2010). L'appropriation (ownership) des politiques de développement : de la théorie à la pratique. *Mondes en développement*, (1), 87-104.
- Raffinot, M. (2010a). L'appropriation (ownership) des politiques de développement : de la théorie à la pratique. *Ideas Working Paper Series from RePEc*.
- Raffinot, M. (2010b). L'appropriation (ownership) des politiques de développement : de la théorie à la pratique. *Mondes en développement*, 149(1), 87. doi: 10.3917/med.149.0087.
- Rice, R. E., & Rogers, E. M. (1980). Reinvention in the innovation process. *Knowledge*, 1(4), 499-514.”
- Richebé, N., Favereau, O., Livian, Y., Bréchet, J. P., Taskin, L., Havard, C., ... & Raulet-Croset, N. (2020). La théorie de la régulation sociale-Hommage à Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*, 46(291), 105-128.
- Ripoll, F., & Veschambre, V. (2005). Introduction. L'appropriation de l'espace comme problématique. *Noréis. Environnement, aménagement, société*, (195), 7-15.
- Sachs, J. (2005). *The End of Poverty*, The Penguin Press, London.
- Saliba-Couture, C. (2011). L'appropriation et la Déclaration de Paris: Un discours convaincant, mais en sommes-nous convaincus? *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 32(2), 180-195. doi: 10.1080/02255189.2011.596030.

- Schulte-Tenckhoff, I., & Berthoud, G. (1985). La vue portée au loin: une histoire de la pensée anthropologique.
- Schwartz, D., Dodge, K. A., & Coie, J. D. (1993). The emergence of chronic peer victimization in boys' play groups. *Child development*, 64(6), 1755-1772.
- Scranton, P. (2008). Le Management de projet: Nouvel objet de l'histoire d'entreprise 1. *Revue française de gestion*, (8), 161-173.
- Segrestin, D. (2004). Le mythe de l'organisation intégrée: Les progiciels de gestion (No. 61). Presses Univ. du Mirail.
- Serfaty-Garzon, P. (2003). L'appropriation. *Dictionnaire critique de l'habitat et du logement*, 2, 2-7.
- Siméant, J. (2001). Urgence et développement, professionnalisation et militantisme dans l'humanitaire. *Mots. Les langages du politique*, 65(1), 28-50.
- Siméant, J., & Dauvin, P. (2004). *ONG et humanitaire* (pp. 9-33). L'Harmattan.
- Soparnot, R. (2005). Typologie des projets et gestion des contributions des acteurs. *Vie & Sciences Économiques*, (3), 68-80.
- Success: Perceptions of Chinese Construction Supervising Engineers.” *International Journal of Project*
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge.
- Toure, K. (2014). RITPU• IJTHER. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 11, 3.
- Tremblay, R., & Perrier, Y. (2006). *Les méthodes de recherche en sciences humaines*.
- Turner, R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2012). Project management in small to medium-sized enterprises: Tailoring the practices to the size of company. *Management Decision*, 50(5), 942-957.
- Tytelman, A. (2018) *Appropriation culturelle et essentialisme*.
- Verna, G. (1992). *Planification de projets complexes dans un environnement hostile: Université Laval. Faculté des sciences de l'administration*.
- Veschambre, V. (2005). La notion d'appropriation. Dans Segaud (M.), Brun (J.), Driant (J.-C.), 2002.—*Dictionnaire de l'habitat et du logement*, Paris, A. Colin, 480 p.

- Veschambre, V. (2007). Le processus de patrimonialisation : revalorisation, appropriation et marquage de l'espace. *Café géo*.
- Von Glasersfeld, E. (2013). *Radical constructivism* (Vol. 6). Routledge.
- Wang, X., et J. Huang. 2006. "The Relationships Between Key Stakeholders' Project Performance and Project
- Warnier, J. P., & Rosselin, C. (1996). *Authentifier la marchandise: Anthropologie critique de la quête d'authenticité*. L'Harmattan.
- Wateridge, J. 1998. "How Can IS/IT Projects be Measured for Success?" *International Journal of Project Management* 16(1): 59-63.
- White, D., et J. Fortune. 2002. "Current Practice in Project Management an Empirical Study." *International Journal of Project Management* 20(1): 1-11.
- Wilhelm, J. E. (2004). Herméneutique et traduction : la question de « l'appropriation » ou le rapport du « propre » à « l'étranger ». *Meta*, 49(4), 768–776. <https://doi.org/10.7202/009780ar>.
- Yoda, C. (2019). *Les enjeux de l'Accord de Partenariat Economique (AEP) entre l'Union européenne et les pays ACP: implications pour l'Afrique de l'Ouest et le Burkina Faso* (Doctoral dissertation, Université de Strasbourg).
- Youker, R. (1999). Managing international development projects--lessons learned. *Project Management Journal*, 30(2), 6-7.
- Zoutene, D. (2013). *Étude exploratoire des compétences des chargés de projet au sein des firmes de génie-conseil: cas d'une firme québécoise*. Université du Québec à Chicoutimi.
- http://semaphore.uqar.ca/477/1/Appropriation_des_projets.pdf
- <http://www.perlaserfaty.net/texte4.htm>
- <https://rouleaum.wordpress.com/2021/08/16/quentend-on-vraiment-par-appropriation/>
- <https://www.alterpresse.org/spip.php?article28595>

